



MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE, EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR
KOMLAN MAWULI ADJE
B.A.A.

**Mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal : principaux défis et pistes de
solutions**

Novembre 2025

RÉSUMÉ

Alors que l'Agence mondiale antidopage (AMA) cherche à harmoniser de plus en plus les exigences réglementaires à l'échelle internationale, la présente recherche s'intéresse à la capacité des pays du Sud à traduire ces prescriptions en politiques opérationnelles et adaptées. À partir d'une étude de cas centrée sur le Sénégal, ce mémoire explore de manière critique et contextualisée les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal, notamment sur le plan institutionnel, financier et socioculturel. Il examine également dans quelle mesure les solutions proposées dans la littérature, notamment celles de Read, Skinner (2024), peuvent être adaptées aux spécificités locales pour renforcer l'efficacité et la durabilité dans des dispositifs antidopage.

La méthodologie s'appuie sur une approche qualitative, inductive et exploratoire. Elle combine une analyse documentaire des documents officiels produits par l'ONAD du Sénégal entre 2012 et 2024, ainsi que l'exploitation secondaire des entrevues semi-dirigées avec des acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre des politiques antidopage. L'analyse thématique a permis de mettre à jour six défis interdépendants, dont l'inadéquation entre les stratégies éducatives prévues et leur application réelle, l'instabilité des ressources humaines et financières, l'absence de dispositif d'évaluation systématique, la vulnérabilité structurelle des athlètes face aux pressions sociales, ainsi que des faiblesses de coordination entre les instances responsables.

Les résultats révèlent un écart important entre les attentes formulées par les cadres internationaux et les capacités locales réelles. Ce décalage, que le concept de « policy implementation gap » permet de mieux comprendre, se manifeste notamment par l'absence de relais institutionnels solides, un processus décisionnel centralisé et une faible appropriation des dispositifs par les gestionnaires de terrain. Ce mémoire montre que, dans un contexte comme celui du Sénégal, adapter les solutions nécessite un travail approfondi de recontextualisation, qui intègre les logiques d'acteurs, les contraintes socio-économiques, et les réalités opérationnelles propres au pays.

Au-delà de son apport empirique, cette recherche soulève des questions importantes sur les limites des politiques universelles dans des pays en difficulté institutionnels. Elle plaide pour un renforcement de la gouvernance locale, une meilleure circulation des ressources, et une intégration plus fine des initiatives antidopage dans les dynamiques sportives nationales.

Mots-clés : Lutte antidopage, Gouvernance du sport, mise en œuvre des politiques, Policy, implementation, gap, pays du Sud, Sénégal, Durabilité des politiques antidopage.

ABSTRACT

As the World Anti-doping Agency (WADA) seeks to increasingly harmonise regulatory requirements at the international level, this research focuses on the capacity of countries in the Global South to translate these requirements into operational and appropriate policies. Based on a case study focused on Senegal, this thesis critically and contextually explores the main challenges encountered in the implementation of anti-doping policies in Senegal, particularly at the institutional, financial, and sociocultural levels. It also examines the extent to which the solutions proposed in the literature, particularly those of Read and Skinner (2024), can be adapted to local specificities to enhance the effectiveness and sustainability of anti-doping measures.

The methodology is based on a qualitative, inductive, and exploratory approach. It combines a documentary analysis of official documents produced by Senegal's NADO between 2012 and 2024, as well as a secondary analysis of semi-structured interviews with stakeholders directly involved in the implementation of anti-doping policies. The thematic analysis identified six interrelated areas of tension, including the mismatch between planned educational strategies and their actual implementation, the instability of human and financial resources, the lack of a systematic evaluation system, the structural vulnerability of athletes to social pressures, and weaknesses in coordination between the responsible authorities.

The results reveal a significant gap between the expectations set out by international frameworks and actual local capacities. This gap, which can be better understood through the concept of the 'policy implementation gap', is particularly evident in the absence of strong institutional intermediaries, a centralised decision-making process, and low ownership of the mechanisms by field managers. This thesis shows that, in a context such as Senegal's, adopting solutions requires in-depth recontextualization work that integrates the logic of actors, socio-economic constraints, and the operational realities specific to the country.

Beyond its empirical contribution, this research raises important questions about the limitations of universal policies in countries with limited or reduced institutional capacity. It calls for stronger local governance, better circulation of resources, and more refined integration of anti-doping initiatives into national sporting dynamics.

Keywords: Anti-doping, sports governance, Implementation of policy, Policy implementation gaps, Southern countries, Senegal, sustainability of anti-doping policies.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est l'aboutissement d'un parcours intellectuel, humain et académique qui n'aurait pu être mené à terme sans le soutien de plusieurs personnes et institutions, que je tiens à remercier avec sincérité et reconnaissance.

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant, source de vie, d'inspiration et de force. C'est par sa grâce que ce parcours a pu être mené à terme, malgré les défis et les incertitudes.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à ma directrice de mémoire, Mme Émilie Bourdages Phd, pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité bienveillante et ses conseils éclairés. Son encadrement a été déterminant pour la structuration et l'aboutissement de cette recherche. Mes remerciements s'adressent également à mon codirecteur, M. Julien Bousquet Phd, pour son soutien, ses orientations et son regard critique tout au long du processus.

Ma gratitude va également à l'ensemble du corps professoral du programme de maîtrise en gestion des organisations (MGO) de l'Université du Québec à Chicoutimi, pour la qualité des enseignements reçus et pour l'environnement intellectuel stimulant offert tout au long de cette formation.

Je remercie chaleureusement toute l'équipe du Laboratoire de la gouvernance alternative (LAGORA) et du Grand dialogue pour la transition socioécologique, notamment M. Olivier Riffon, Ph. D., Mme Delphine Lagadec, Mme Florence Villeneuve, Mme Véronique Loiselle, ainsi que tous les autres membres, qui, par leurs échanges stimulants et leur engagement, ont enrichi ma réflexion et favorisé mon intégration académique.

Je souhaite exprimer une reconnaissance toute particulière à l'équipe des Services aux étudiants de l'UQAC, auprès de laquelle j'ai eu l'honneur de travailler. Merci à M. Dave McMullen pour sa confiance et son leadership inspirant. Je tiens également à saluer chaleureusement mes collègues Nadine Sodji, Mirielle Bouchard et Esther Gagné, pour leur soutien constant, leur esprit d'équipe et leur engagement envers la réussite étudiante. Leur présence à mes côtés a été à la fois professionnelle, humaine et profondément motivante.

Je remercie l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS) pour l'accès à ses documents institutionnels et pour la disponibilité de ses collaborateurs, qui ont permis de nourrir empiriquement cette recherche.

Je n'oublie pas mes camarades de parcours, avec une pensée particulière pour Marcel Hodin, Abdoulaye Guisse, Aminata Ouédraogo, Stéphanie Yao et Déborah Dagbo, pour leur soutien fraternel, les discussions enrichissantes et les encouragements mutuels qui ont marqué ces années de formation.

À mes ami(e)s les plus proches, je souhaite adresser des remerciements tout particuliers : Zakari Nana, Theresa Maelle Yondouka, Sunday Kadi, Florent Akpa, Andréa Magnon, Mariella Zannou, Djadji Founé et Rodrigue Zannoubo. Merci pour votre présence bienveillante, vos encouragements, vos appels, vos messages, et surtout pour avoir cru en moi à chaque étape de ce parcours.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon mentor, M. Tata Avlessi de Mass, officier de l'Ordre du mérite du Togo et ancien président de la Fédération togolaise de football, pour ses conseils avisés, son inspiration et son appui moral constant. Mes remerciements vont également à son chef du protocole, M. Prince Richman Agbessi Adozouhoin, directeur de la société AKAMEL TOGO, pour sa disponibilité et ses encouragements continus.

Mes remerciements vont également à mon pasteur, le pasteur Joël Lotsu et sa famille, ainsi qu'à l'Église de la Grande Grâce du Togo, pour leurs prières constantes, leur soutien spirituel et leurs encouragements dans les moments de doute.

Je tiens à remercier ma famille élargie, notamment mes cousins, M. Hansa Edoh, M. Boris Dossou-Hon et son épouse, Mme Mawulenam Awudja Adjo Anani, ainsi que leurs enfants, Maël et Asael, de même que M. Moïse Kumavi, pour leur affection, leurs messages d'encouragement et leur soutien, qui m'a profondément touché.

Je souhaite adresser des remerciements sincères à ma famille, notamment à mes parents, et plus particulièrement à ma mère, Mme Ayawovi Mawuena Esther Soley, ainsi qu'à mon beau-père, M. Tunyo Kodzo Solomon, pour leurs prières et, leur amour indéfectible. J'associe à cette reconnaissance ma belle-famille : ma belle-mère, Mme Afi Jeannette Agbelikoute, mon beau-père, M. Sassou Agbossou, ainsi que mes belles-sœurs et mon beau-frère, Wilfrieder, Marina, Emmanuel et King, pour leur appui constant, leur affection et leur compréhension.

Enfin, une dédicace spéciale à mon pilier, mon épouse bien-aimée Jacqueline, pour sa patience, sa présence rassurante, son soutien indéfectible et sa foi en ma personne. À nos enfants, Light et Shawn, ce mémoire est dédié. Vous êtes ma plus belle source de motivation et d'inspiration.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
ABSTRACT.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE	10
1,1 La lutte antidopage : définitions, défis et impacts	11
1.1.1 Le dopage.....	11
1.1.2.1. Agence Mondiale antidopage (AMA)	14
1.1.2.2 Le Comité international olympique (CIO).....	16
1.1.2.3 Les Fédérations sportives internationales (FSI).....	17
1.1.2.4 Les Organisations nationales antidopage (ONAD)	18
1,2 Les mécanismes de gouvernance de la lutte antidopage.....	19
1.2.1 Définition et modèle de gouvernance dans les organisations sportives	20
1.2.2 Les mécanismes de gouvernance de la lutte antidopage : Construction et instrumentation	24
1.2.2.1. Le Code mondial antidopage : vers une unification normative	25
1.2.2.2. Harmonisation technique et standardisation des pratiques	26
1.2.2.3. Collaboration interinstitutionnelle et partage d'expertise.....	28
1.2.3. Les défis structurels dans la mise en œuvre des politiques antidopage.....	30
1.2.4. Limites des solutions existantes dans la littérature : une inadéquation aux contextes des pays du Sud	34
1.2.5 Le cadre conceptuel	37
1.2.5.1 Le « policy implementation gap » et ses dimensions.....	38
1.2.5.2 Les solutions proposées par Read, Skinner et al., (2024)	40
CHAPITRE 2 MÉTHODES	42
2,1 Cadre méthodologique	43
2.1.1 La méthode : qualitative et exploratoire	43
2.1.2 La stratégie opérationnelle : L'étude de cas approfondie.....	44
2.1.3 Les outils de collectes de données	46
2.1.3.1 L'analyse documentaire	47

2.1.3.2 Les entrevues semi-dirigées	49
2.2 Présentation de l'étude de cas	51
2.3 Processus de collecte de données	53
2.3.1 Analyse documentaire	53
2.3.2 Entrevue semi-dirigées	54
Tableau 1. Caractéristiques des participants aux entrevues	56
2.4 Processus d'analyse de données	57
2.5 Limites méthodologiques	59
CHAPITRE 3 RÉSULTATS ET ANALYSE DES DONNÉES	61
3,1 Politique antidopage au Sénégal : entre normes et réalités	63
3.1.1 Cadre stratégique de prévention	64
3.1.2 Perceptions des acteurs institutionnels	67
3.1.3 Pratiques éducatives sur le terrain	69
3.1.4 Déficit de transmission et de visibilité	71
3,2 Limitations structurelles des ressources	74
3.2.1 Ressources humaines disponibles	75
3.2.2 Capacité financière et logistique réelle	78
3.3 Fracture informationnelle antidopage	81
3.3.1 Structure et contenu du règlement antidopage	83
3.3.2 Niveau de connaissance des règles	84
3.3.3 Obstacles à l'appropriation normative	86
3.3.4 Rôle des encadreurs et structure de base	88
3.4.1 Facteurs économiques et sociaux	92
3.4.2 Pression à la performance et représentation du dopage	94
3.4.3 Absence d'accompagnement psychosocial	96
3.4.4 Dynamique d'adhésion à la transgression	98
3.5 Faiblesse des mécanismes d'évaluation	101
3.5.1 Place de l'évaluation dans les documents stratégiques	103
3.5.2 Données empiriques sur les mécanismes de suivi	105
3.5.3 Perceptions des acteurs de terrain	108
3.5.4 Conséquence de l'absence d'évaluation	110
3.6 Gouvernance institutionnelle fragmentée	113
3.6.1 Cadre formel de la gouvernance antidopage	116

3.6.2 Pratiques de coordination entre acteurs	118
3.6.4 Effets de la fragmentation organisationnelle	122
3.7. Synthèse des dimensions empiriques de l'analyse	127
Tableau 2. Récapitulatif de l'analyse des résultats empiriques.....	128
CHAPITRE 4 DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS	131
4,1 Discussion des résultats à la lumière de la littérature et du cadre conceptuel	132
4.1.1 Écarts persistants entre normes prescrites et pratiques effectives	133
4.1.2 Contraintes structurelles : ressources et gouvernance	136
4.1.2.1 Ressources humaines, matérielles et financières : une précarité institutionnalisée.	138
4.1.2.2 Gouvernance et autonomie décisionnelle : entre dépendance et faiblesse stratégique	141
4.1.3 Appropriation limitée, vulnérabilités des acteurs et faible évaluation	144
4.1.3.1 Faible appropriation des règles antidopage	145
4.1.3.2 Vulnérabilité des acteurs dans un environnement à risque.....	148
4.1.3.3 Absence d'évaluation et de diffusion des résultats.....	151
4.2 Implications théoriques, managériales et perspectives de recherche.....	156
4.2.1 Implications théoriques	157
4.2.2 Implications opérationnelles.....	160
CONCLUSION.....	175
5.1 Limites de la recherche	177
5.1.1. Une étude de cas unique dans un contexte spécifique.....	178
5.1.2. Contraintes liées à la réalisation des entrevues	180
5.1.3. Un cadre conceptuel partiellement opérationnalisé.....	181
5.2. Pistes de recherches futures	183
5.2.1. Comparaison intercontextuelle dans les pays du Sud.....	183
5.2.2. Analyse de la gouvernance multiniveau	184
5.2.3 Étude longitudinale sur l'impact des réformes	185
5.3. Réflexion finale.....	187
5.4 Recommandations opérationnelles	188
5.4.1 Court terme (1 à 2 ans) : consolider les fondations institutionnelles	188
5.4.2 Moyen terme (3 à 5 ans) : structurer la coordination interinstitutionnelle	189
5.4.3 Long terme (5 à 10 ans) : renforcer l'autonomie et la durabilité institutionnelle	190

RÉFÉRENCES	192
ANNEXE A	201
CERTIFICAT ÉTHIQUE	201
ANNEXE B	202
COURRIEL DE COLLABORATION AVEC L'ONAD DU SÉNÉGAL	202
ANNEXE C	205
AFFICHE TYPE : RECHERCHE DE PARTICIPANTS	205
ANNEXE D	206
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION	206
ANNEXE E.....	212
GRILLES D'ENTREVUE INDIVIDUALISÉES	212
ANNEXE F.....	217
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CODIFICATIONS THÉMATIQUES ISSUES DE L'ANALYSE QUALITATIVE AVEC NVIVO	217

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES.....	56
TABLEAU 2. RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS EMPIRIQUES.....	128

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMA: Agence Mondiale Antidopage

CIO : Comité international olympique

FSI : Fédérations sportives internationales

ONAD : Organisation nationale antidopage

NADO : National Anti-doping organisation

ONADS : Organisation nationale antidopage du Sénégal

ORAD : Organisation régionale antidopage

FIFA : Fédération Internationale de Football Association

FINA : Fédération internationale de natation

ASMAS : Association sénégalaise des Managers sportifs

CNOSS : Comité national olympique et sportif sénégalais

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

UNODC : United Nations Office on Drugs and Crime (Office des Nations unies contre la drogue et le crime)

EPO : Érythropoïétine

hGH : human Growth Hormone (Hormone de croissance humaine)

OMS : Organisation mondiale de la santé

ONG : Organisation non gouvernementale

AUT : Autorisation d'usage à des fins thérapeutiques

INTRODUCTION

Dans un contexte où les normes sportives mondiales tendent à s'homogénéiser sous l'impulsion d'organisation internationale, telle que l'Agence mondiale antidopage (AMA), la capacité des pays à traduire ces exigences universelles en politiques publiques effectives demeure profondément différenciée. Le code mondial antidopage, pierre angulaire du dispositif normatif international, vise à établir une équité réglementaire entre les États et les disciplines sportives en imposant des standards minimaux de conformité sur les plans juridiques, administratifs et opérationnels (Chappelet & van Luijk, 2018). Toutefois, la logique d'harmonisation, qui est élaborée en fonction d'une approche « top-down », rencontre d'importantes résistances lorsqu'elle s'inscrit dans des environnements institutionnels présentant des ressources limitées ainsi que des capacités de gouvernance inégalement développées (Hanstad et coll., 2010 ; Houlihan et coll., 2019 ; Read et al., 2024).

La littérature scientifique met en évidence un double déséquilibre. D'une part, les pays du Sud sont soumis à une pression croissante pour démontrer leur conformité aux exigences de l'AMA, notamment en matière de contrôles, des sanctions, et des programmes éducatifs. D'autre part, ils disposent rarement des moyens humains, financiers et technologiques nécessaires pour répondre à ces standards de manière autonome et soutenue (Hanstad et al., 2010 ; Houlihan, 2014 ; Vidar Hanstad & Houlihan, 2015 ; Houlihan et al., 2019 ; Gray, 2019 ; Gatterer et al., 2020). Cette asymétrie produit ce que plusieurs chercheurs désignent comme un décalage de mise en œuvre (policy implementation gap), c'est-à-dire un écart structurel entre les normes internationales et leur transposition effective dans les

contextes nationaux (Read et al., 2024). Ce phénomène est particulièrement saillant dans les États à revenu intermédiaire ou faible, où les ONAD opèrent souvent sans cadre budgétaire stable, sans personnel qualifié à temps plein, et sans ancrage institutionnel solide au sein de l'appareil gouvernemental (Houlihan, 2014 ; Chappelet, 2018). En Afrique de l'Ouest, par exemple, les diagnostics révèlent une dépendance accrue à l'égard des bailleurs internationaux, une faible autonomie décisionnelle des agences nationales, et une coordination déficiente entre les différentes parties prenantes du système sportif (Demeslay, 2019 ; Verschuuren, 2023). Ces failles ne révèlent pas uniquement d'un défaut de volonté politique, mais traduisent plus fondamentalement les limites d'un modèle de gouvernance qui présuppose l'universalité des capacités d'action publique (Yang et al., 2022).

Le Sénégal est un exemple parfait des défis structurels évoqués précédemment. En tant qu'État, parti au Code mondial antidopage, il a formellement mis en place une Organisation nationale antidopage (ONAD), reconnue par l'AMA, et s'est doté d'un ensemble de documents de référence. Sur le plan formel, ces textes traduisent un alignement sur les principes de prévention, de contrôle et de répression portés par l'AMA. Ils mentionnent des objectifs quantitatifs, des priorités stratégiques, ainsi qu'un encadrement juridique actualisé.

Cependant, au-delà de cette architecture normative, les capacités effectives de mise en œuvre apparaissent fortement limitées. L'analyse croisée des documents institutionnels et des entretiens menés auprès des acteurs sénégalais met en évidence plusieurs failles systémiques : une insuffisance chronique de ressources humaines qualifiées, un fonctionnement largement bénévole, l'absence d'un budget récurrent affecté à la lutte

antidopage, et des ruptures dans la chaîne de coordination entre l'ONADS et les structures sportives décentralisées. Par ailleurs, les actions de prévention souffrent d'une faible visibilité sur le terrain, les programmes éducatifs étant rarement relayés dans les ligues et clubs sportifs. L'évaluation des politiques demeure embryonnaire, faute d'indicateur défini, de mécanismes de suivi, ou de rapport consolidé accessibles au public (Read et al., 2024).

Ces problèmes ne sont pas de simples exceptions : ils montrent qu'il y a un fossé important entre ce qu'imposent les normes universelles et ce que les moyens locaux permettent de faire réellement. Cette dissociation, observée dans les discours comme dans les pratiques, renvoie directement à ce que Read, Skinner et al., (2024) qualifient de « policy implementation gap ». Dans le contexte sénégalais, cet écart ne découle pas d'un rejet des normes internationales, mais d'un environnement organisationnel marqué par l'instabilité, la dépendance hiérarchique et l'absence de leviers autonomes de gouvernance stratégique. Cette observation confirme les travaux de Houlihan et Hanstad (2015), pour qui la conformité apparente aux standards antidopage dissimule souvent des pratiques d'adaptation symbolique, dans lesquelles les agences nationales produisent des réponses minimales à des exigences internationales sans pouvoir en assurer l'effectivité. Le cas sénégalais s'inscrit ainsi dans une configuration typique des politiques transplantées sans accompagnement structurel, où l'institutionnalisation des normes précède leur intégration fonctionnelle.

Ainsi, ce mémoire entend contribuer à la fois à l'approfondissement des connaissances sur les défis de mise en œuvre dans les politiques sportives universelles, et à la formulation de recommandations contextualisées pour une lutte antidopage plus efficace, plus autonome et plus durable dans les pays du Sud. Il s'agit d'identifier les principaux défis

(institutionnels, financiers et socioculturels) rencontrés dans la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal, ainsi que d'analyser dans quelle mesure les solutions proposées dans la littérature, notamment celles de Read, Skinner & al., (2024), peuvent être adaptées aux spécificités locales afin de renforcer leur efficacité et leur durabilité. Pour répondre à cette interrogation, quatre objectifs spécifiques ont été définis : (1) identifier et analyser les principaux défis (institutionnels, financiers et socioculturels) qui freinent la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal ; (2) examiner la pertinence des solutions proposées dans la littérature scientifique, en particulier celles de Read, Skinner & al. (2024) dans le contexte des pays du Sud ; (3) évaluer dans quelle mesure ces solutions sont adaptables aux réalités institutionnelles, économiques et culturelles du Sénégal ; et (4) proposer des pistes de solutions contextualisées afin de renforcer l'efficacité et la durabilité de la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. La démarche adoptée pour atteindre ces objectifs est structurée en plusieurs chapitres, allant de la revue de littérature et du cadre conceptuel jusqu'à l'analyse et la discussion des résultats, afin de dégager des perspectives pratiques et théoriques pour la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal.

Le premier chapitre établit les fondements théoriques et conceptuels de l'étude en proposant une revue critique de la littérature scientifique portant sur le dopage, la gouvernance des organisations sportives et les mécanismes internationaux encadrant la lutte antidopage. Ce chapitre s'ouvre par une clarification des notions clés liées au dopage, en abordant ses différentes formes, ses effets délétères sur la santé des athlètes et l'équité sportive, ainsi que ses implications sur la crédibilité des compétitions. Il revient ensuite sur les rôles et les responsabilités des principaux acteurs de la gouvernance antidopage,

notamment l'Agence mondiale antidopage (AMA), le Comité international olympique (CIO), les Fédérations sportives internationales (FSI), et les Organisations nationales antidopage (ONAD). Cette analyse permet de mieux comprendre les dynamiques de pouvoir, les interactions normatives et les processus de régulation qui structurent le champ de la lutte antidopage à l'échelle internationale. Par la suite, le chapitre explore les mécanismes d'harmonisation des normes et des pratiques, en mettant en lumière les efforts de standardisation portés par le Code mondial antidopage, ainsi que les logiques de collaboration interinstitutionnelle. Une attention particulière est accordée aux difficultés rencontrées dans les pays en développement, où les contraintes financières, institutionnelles et humaines limitent la capacité à transposer les exigences internationales dans les pratiques nationales. Ces défis constituent le point d'ancrage du cadre conceptuel du « policy implementation gap », développé par Read, Skinner et al. (2024), qui est mobilisé dans ce mémoire pour analyser les écarts entre les normes prescrites et leur mise en œuvre effective sur le terrain. Ce cadre permet de dépasser une lecture purement normative des politiques antidopage, en soulignant l'importance des contextes locaux, des rationalités institutionnelles et des marges de manœuvre concrètes des acteurs.

Le second chapitre est consacré à la présentation des choix méthodologiques ayant guidé la réalisation de cette recherche. Il justifie le recours à une approche qualitative exploratoire, particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes peu documentés dans leur complexité contextuelle, comme c'est le cas de la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays en développement. Ce chapitre explicite la posture épistémologique inductive adoptée, fondée sur une visée compréhensive des logiques d'action, des contraintes vécues

et des arbitrages institutionnels qui façonnent les pratiques des acteurs impliqués dans la lutte antidopage. L'enquête repose sur une étude de cas unique, celle du Sénégal, choisie à la fois pour sa pertinence empirique et pour sa valeur illustrative dans l'analyse des défis entre normes universelles et capacités locales. La stratégie méthodologique combine deux sources principales de données : une analyse documentaire des documents officiels produits par l'ONAD du Sénégal entre 2012 et 2024, et une exploitation secondaire d'entretiens semi-dirigés menés auprès d'acteurs clés de la gouvernance antidopage au Sénégal. Cette triangulation des données vise à renforcer la robustesse analytique et à croiser les perspectives normatives et expérientielles. Le chapitre précise également les modalités de sélection du corpus documentaire, les caractéristiques des entretiens mobilisés, ainsi que les outils d'analyse utilisés pour structurer l'interprétation des données empiriques, notamment la grille thématique inspirée du cadre conceptuel de Read, Skinner et al. (2024). Enfin, des considérations éthiques sont abordées, notamment en ce qui concerne la confidentialité des sources et le traitement respectueux des données recueillies.

Le troisième chapitre présente les résultats de l'analyse thématique croisée des données issues des documents institutionnels et des verbatims d'acteurs impliqués dans la lutte antidopage au Sénégal. S'appuyant sur une lecture croisée des normes prescrites et des pratiques observées, ce chapitre met en évidence les défis structurels et organisationnels qui entravent la mise en œuvre effective des politiques antidopage. L'analyse révèle six défis interdépendants, qui structurent la dynamique de décalage entre les objectifs stratégiques affichés par l'ONAD et les réalités du terrain. Ces tensions se manifestent d'abord par un déficit d'ancrage des dispositifs préventifs, caractérisé par une faible intégration de la

prévention dans les pratiques sportives quotidiennes. Elles s'expriment également à travers la précarité des ressources humaines, financières et matérielles, qui fragilise l'autonomie opérationnelle de l'ONAD. À cela s'ajoute une compréhension partielle des normes antidopage par les acteurs du terrain, conséquences d'une transmission déficiente des règles et d'un accès inégal aux outils de formation. Par ailleurs, la vulnérabilité des athlètes, particulièrement ceux issus des milieux les plus précaires, constitue un facteur de fragilisation supplémentaire, exposant ces derniers à des pratiques à risque en raison d'un encadrement insuffisant. L'absence d'évaluation systémique des programmes, conjuguée à une faible culture de suivi, limite la capacité d'apprentissage organisationnel. Enfin, les limites de gouvernance, notamment en matière de coordination interinstitutionnelle, de clarté des rôles et de pilotage stratégique, apparaissent comme un obstacle transversal à l'effectivité et à la pérennité des politiques mises en œuvre. Ce chapitre constitue ainsi le cœur empirique du mémoire, en articulant les défis identifiés au cadre conceptuel du « policy implementation gap », et en préparant le terrain pour la discussion des pistes d'adaptation envisageables dans le contexte sénégalais.

Le quatrième chapitre propose une discussion critique et analytique des résultats empiriques, en les confrontant au cadre conceptuel mobilisé, notamment le « policy implementation gap » et les apports des travaux existants sur la gouvernance antidopage et la mise en œuvre des politiques publiques dans les contextes à faibles ressources. Cette mise en perspective permet de dégager les logiques sous-jacentes aux défis identifiées dans le cas sénégalais, tout en réinterrogeant certaines hypothèses dominantes sur la standardisation normative et la transférabilité des modèles universels. La discussion est structurée autour des

six défis révélés par l'analyse, chacune étant examinée à la lumière de la littérature scientifique, afin d'en cerner les implications théoriques et les effets systémiques. Le chapitre met en évidence les limites des approches prescriptives descendantes, souvent inadaptées aux réalités institutionnelles locales, et insiste sur la nécessité d'une adaptation contextuelle des dispositifs antidopage, fondée sur une connaissance fine des contraintes et des opportunités propres à chaque environnement. Au-delà des apports conceptuels, ce chapitre dégage plusieurs implications pratiques et managériales, tant pour les acteurs de la gouvernance sportive que pour les responsables politiques. Il souligne notamment l'importance de renforcer les capacités locales, de favoriser la coordination intersectorielle, et de développer des mécanismes d'évaluation adaptés aux ressources disponibles. Enfin, des pistes d'action concrète sont proposées à l'intention des ONAD opérant dans des contextes similaires, dans une perspective de renforcement de l'autonomie, de la durabilité et l'efficacité des politiques antidopage dans les pays du Sud.

Enfin, le cinquième chapitre constitue la conclusion générale du mémoire et adopte une posture réflexive sur le cheminement intellectuel accompli, les apports empiriques et théoriques de la recherche, ainsi que ses principales limites. Ce dernier chapitre revient sur les enseignements majeurs issus de l'étude, en récapitulant les défis identifiés entre les normes internationales en matière de lutte antidopage et les capacités locales de mise en œuvre, telles qu'observées dans le cas du Sénégal. Il souligne la pertinence d'une approche contextualisée dans l'élaboration et l'adaptation des stratégies antidopage, appelant à dépasser une logique de conformité formelle fondée sur la seule transposition du Code mondial antidopage. À l'inverse, l'analyse plaide pour des modalités d'action participative

et ancrée localement, qui tiennent compte des ressources disponibles, des dynamiques institutionnelles nationales, et des besoins spécifiques des acteurs de terrain, notamment les athlètes. Ce chapitre met également en lumière les limites méthodologiques et empiriques de la recherche, notamment le nombre restreint d'entrevues réalisées et les difficultés d'accès aux sources officielles tout en tirant des enseignements utiles pour de futures études. Enfin, il ouvre des perspectives de recherche en suggérant des pistes pour approfondir l'analyse comparative entre ONAD de contextes similaires, explorer les conditions de résilience organisationnelle, ou encore évaluer les effets des innovations institutionnelles sur la réduction des écarts de mise en œuvre.

En somme, ce mémoire entend apporter une contribution originale à la compréhension des dynamiques d'adaptation des politiques antidopage dans les pays du Sud, en s'appuyant sur une étude de cas rigoureuse ancrée empiriquement. En éclairant les logiques d'action, les contraintes systémiques et les marges de manœuvre disponibles pour les acteurs nationaux, il vise à identifier des leviers d'action concrets, contextualisés et transférables, susceptibles de renforcer l'effectivité, la légitimité et la soutenabilité des dispositifs antidopage dans les environnements institutionnels fragiles.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

La lutte antidopage dans le sport, constitue une préoccupation majeure pour les organisations sportives internationales, les agences de régulation, les athlètes, et les États. L'intégrité des compétitions sportives est souvent mise à l'épreuve par les scandales de dopage qui minent non seulement la justice sportive, mais également la confiance des spectateurs et des participants (Vidar Hanstad & Houlihan, 2015). La complexité de la lutte antidopage s'est intensifiée par les différences dans la mise en œuvre des politiques à travers divers pays et sports, ce qui nécessite une analyse approfondie des mécanismes de gouvernance pour identifier les meilleures pratiques et les domaines nécessitant des améliorations (Yang et al., 2022). Les défis associés à la lutte antidopage et à la gouvernance du sport ne sont pas seulement d'ordre éthique ou compétitif, mais touchent également à des questions de santé publique, de sécurité des athlètes, et de législation internationale, rendant la recherche dans ce domaine particulièrement pertinente pour les décideurs et les parties prenantes (Chappelet, 2008). Dans ce contexte, la nécessité d'une gouvernance efficace et transparente dans le domaine du sport est plus que jamais critique. Ainsi, cette revue expose le contexte général de la lutte antidopage en abordant les parties prenantes et les structures de gouvernance qui encadrent cette lutte.

D'abord, nous verrons le dopage selon la littérature scientifique. Ensuite, situer le cadre réglementaire et opérationnel de la lutte antidopage. Cette section consiste à analyser les rôles et responsabilités des principales parties prenantes, tels que l'Agence

Mondiale antidopage (AMA), le Comité international olympique (CIO), les Fédérations sportives internationales (FSI), et les Organisations nationales antidopage (ONAD). Maintenant, place aux mécanismes de gouvernance dans les organisations sportives. Cette section se concentre sur les modèles de gouvernance appliqués dans les organisations sportives. Elle détaille le processus d'élaboration du code mondial antidopage, les efforts d'harmonisation des normes et pratiques, ainsi que la collaboration essentielle entre les différentes parties prenantes pour renforcer l'efficacité des programmes antidopage.

1,1 La lutte antidopage : définitions, défis et impacts

Afin de bien structurer notre problématique, nous allons définir le dopage et parler de son impact dans le sport à l'international, explorant ainsi les dynamiques complexes entre la régulation, l'éthique sportive et les défis inhérents à la gouvernance mondiale du sport. Il s'agit non seulement d'une violation des règles et de l'éthique sportive, mais également d'une pratique qui met en danger la santé des athlètes et l'intégrité des compétitions sportives. Les efforts de la lutte antidopage impliquent une coordination complexe entre diverses organisations internationales et nationales, ainsi que l'application rigoureuse des régulations et des technologies avancées pour détecter et prévenir ces pratiques interdites.

1.1.1 Le dopage

Le dopage, détecté à travers diverses méthodes, comme des tests biologiques, tels que les analyses d'urine et de sang. Ces tests visent à identifier la présence de substances interdites ou leurs métabolites, ainsi que des modifications des paramètres biologiques de l'athlète qui suggèrent l'utilisation de méthodes dopantes.

Le dopage, dans le contexte sportif, est défini comme l'utilisation de substances ou de méthodes interdites pour améliorer artificiellement les performances des athlètes. Cette pratique fausse les résultats sportifs et compromet l'intégrité et l'équité des compétitions. Selon l'Agence mondiale antidopage (AMA), le dopage se réfère à plusieurs types de violations des règles antidopage, incluant la présence d'une substance interdite ou des métabolites dans un échantillon biologique de l'athlète, l'utilisation ou la tentative d'utilisation d'une substance ou d'une méthode interdite, et l'administration ou la tentative d'administration d'une substance interdite (Miah & Rich, 2006).

Le dopage peut être catégorisé en plusieurs types principaux, chacun utilisant des substances et des méthodes différentes pour améliorer les performances. Le dopage sanguin comprend notamment les transfusions sanguines et l'utilisation d'érythropoïétine (EPO), qui augmentent artificiellement le nombre de globules rouges et améliorent la capacité de transport de l'oxygène dans le sang (Houlihan, 2002 ; Miah & Rich, 2006). Le dopage hormonal avec les stéroïdes anabolisants et l'hormone de croissance humaine (hGH) visent à accroître la masse musculaire et la force, tout en favorisant une récupération rapide (Houlihan, 2002). Les stimulants, comme les amphétamines, augmentent la vigilance, la concentration et la résistance à la fatigue (Houlihan, 2002 ; Miah & Rich, 2006). Tandis que le dopage génétique représente une nouvelle frontière dans la manipulation biologique, encore largement théorique, mais déjà surveillée de près par l'AMA (Miah & Rich, 2006).

Le dopage, sous toutes ses formes, pose de sérieux problèmes éthiques et de santé dans le sport. L'utilisation des substances améliorant la performance peut entraîner des effets

secondaires graves, tels que des troubles cardiovasculaires, des déséquilibres hormonaux, des dommages aux organes vitaux ou encore des dépendances psychologiques (Wagner & Pedersen, 2014 ; Exner, 2023).

Sur le plan sportif et institutionnel, le dopage compromet l'intégrité des compétitions en faussant les performances et en créant une inégalité fondamentale entre les concurrents. Cette tricherie systémique mine la confiance dans les résultats sportifs et diminue la valeur des victoires honnêtement remportées. Les scandales de dopage, comme celui impliquant la Russie, ont démontré la difficulté pour les organisations sportives à lutter efficacement contre la tricherie collective et organisée (Miah, 2002 ; Demeslay, 2019 ; Verschuuren, 2023).

Les impacts économiques et symboliques sont également considérables. Les affaires de dopage affectent la crédibilité des institutions sportives, érodent la confiance du public et des sponsors, et diminuent l'attrait pour les compétitions sport (Chappelet, 2018 ; Verschuuren, 2023). La lutte antidopage implique par ailleurs des coûts élevés liés aux tests, à la recherche scientifique, aux programmes éducatifs et aux sanctions judiciaires (Miah, 2002 ; Wagner & Pedersen, 2014 ; Exner 2023).

Ainsi, le dopage constitue un phénomène général dont les répercussions dépassent la simple dimension individuelle. Il révèle la nécessité d'une organisation internationale concertée et d'une coordination efficace entre les acteurs, afin d'assurer une régulation harmonisée du sport.

1.1.2 Les principaux acteurs de la lutte antidopage

La lutte antidopage dans le sport implique une variété d'acteurs internationaux et nationaux, chacun jouant un rôle important dans le cadre des efforts déployés pour maintenir l'intégrité et la justice dans le sport. Ces entités, par leur action coordonnée, visent à établir un environnement sportif exempt de pratiques dopantes, en s'appuyant sur des réglementations strictes, des programmes de sensibilisation, et des technologies de pointe pour le dépistage du dopage. Les principaux acteurs sont l'Agence mondiale antidopage (AMA), du Comité international olympique (CIO), des Fédérations sportives internationales (FSI), et des Organisations nationales antidopage (ONAD), chacun contribuant à la mise en œuvre générale des politiques antidopage.

1.1.2.1. Agence Mondiale antidopage (AMA)

L'Agence mondiale antidopage (AMA) a été créée en 1999 en réponse aux scandales de dopage et à la pression publique pour une action coordonnée contre le dopage dans le sport. L'AMA joue un rôle central dans l'harmonisation des règles antidopage à l'échelle mondiale, en promouvant et en coordonnant les efforts internationaux. Ses principales responsabilités incluent l'élaboration du Code mondial antidopage, la gestion des standards internationaux pour les contrôles et les laboratoires, ainsi que la promotion de programmes de prévention et d'éducation (Malcourant et al., 2015 ; Chappelet & Van Luijk, 2018).

Une contribution majeure de l'AMA est la création et la mise à jour régulières du Code mondial antidopage, qui définit les substances et les méthodes interdites, les standards

pour les tests, et les sanctions en cas de violation (Casini, 2009 ; Demeslay, 2019). La mission de l'AMA est de promouvoir et coordonner la lutte antidopage dans le sport sous toutes ses formes. Ses activités clés incluent la recherche scientifique, l'éducation, le développement des capacités antidopage et la surveillance de la conformité (Casini, 2009 ; Thibault et al., 2010). Elle encourage et finance des recherches pour améliorer les méthodes de détection et comprendre les tendances en matière de dopage (Casini, 2009). En plus, l'AMA développe et met en œuvre des programmes éducatifs visant à sensibiliser les athlètes et le public aux dangers du dopage en établissant des normes internationales pour les contrôles, les laboratoires et les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) (Thibault et al., 2010).

L'AMA travaille en étroite collaboration avec une multitude d'acteurs, y compris les comités internationaux olympiques, les fédérations sportives internationales, et les organisations nationales antidopage (ONAD). Ces collaborations permettent la conformité du Code mondial antidopage et favorisent des réponses unifiées aux défis du dopage à l'échelle internationale (Thibault et al., 2010 ; Demeslay, 2019). En plus de collaborer avec les entités sportives, l'AMA travaille aussi avec des agences gouvernementales et des organisations non gouvernementales internationales, comme l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et Interpol, pour renforcer les lois et les politiques antidopage (Casini, 2009). L'AMA joue un rôle central dans la lutte antidopage, agissant comme un pivot pour l'établissement des normes internationales et la coordination des efforts universels, intégrant à la fois la réglementation, l'éducation, et la coopération institutionnelle.

1.1.2.2 Le Comité international olympique (CIO)

Le Comité international olympique (CIO) a été fondé en 1894 et est l'organisation chargée de superviser les Jeux olympiques modernes. Le CIO a été l'une des premières organisations sportives à reconnaître l'importance de la lutte antidopage à mettre en place des tests de dépistage dans les années 1960. En 1999, en réponse à une série de scandales de dopage et à la pression internationale, le CIO a joué un rôle déterminant dans la création de l'Agence Mondiale antidopage (AMA) afin de centraliser et de coordonner les efforts antidopage à travers le monde, garantissant ainsi l'équité et l'intégrité des compétitions sportives (Bayle & Clausen, 2024).

Le CIO est responsable de la mise en œuvre des politiques antidopage pour les jeux olympiques et autres événements sous son égide. Ses responsabilités incluent :

- Établissement de réglementations antidopage : Le CIO élabore et met à jour les règlements antidopage pour s'assurer qu'ils sont conformes aux standards internationaux (Gatterer et al., 2020).
- Organisation de test de dépistage : Pendant les Jeux olympiques, le CIO supervise la réalisation de milliers de tests antidopage pour détecter les substances interdites et les méthodes de dopage (Gatterer et al., 2020).
- Sanctions et application des règles : Le CIO applique des sanctions contre les athlètes et les équipes pris en violation des règles antidopage. Cela peut inclure la disqualification, la perte de médailles et d'autres pénalités (Gatterer et al., 2020).

- Promotion de la prévention et de l'éducation : Le CIO s'efforce de sensibiliser les athlètes, les entraîneurs et le public aux dangers du dopage à travers des programmes éducatifs et des campagnes de prévention (Gatterer et al., 2020).

Le CIO a une relation étroite avec l'AMA, qu'il soutient financièrement et politiquement, afin d'assurer une harmonisation des politiques antidopage à travers le monde (Ömercioğlu & Erman, 2023). Le CIO travaille en étroite collaboration avec les Fédérations sportives internationales (FSI), qui sont responsables de la mise en œuvre des politiques antidopage dans leurs propres sports respectifs pour garantir le respect des règlements et la promotion d'un sport propre (Fiege & Zembura, 2024). Le CIO joue ainsi un rôle pivot dans la gouvernance du sport mondial, agissant non seulement comme un régulateur, mais aussi comme un facilitateur de collaboration entre les différentes entités engagées dans la lutte antidopage (Wagner & Pedersen, 2014).

1.1.2.3 Les Fédérations sportives internationales (FSI)

Les Fédérations sportives internationales (FSI) ont été créées à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle pour réguler et organiser les sports à l'échelle mondiale. Elles adoptent le code mondial antidopage élaboré par l'AMA et veillent à sa mise en œuvre dans leurs disciplines respectives (Bayle & Clausen, 2024). Elles harmonisent les pratiques de contrôle et de sanction et assurent la sensibilisation des athlètes et des entraîneurs aux enjeux de l'éthique sportive.

Les FSI travaillent en étroite collaboration avec l'AMA pour assurer l'uniformité et l'efficacité des politiques antidopage. Cela inclut l'adoption de normes mondiales pour les tests, les laboratoires et les autorisations d'usage thérapeutique (AUT) (Ömercioğlu et Erman, 2023). Elles participent à l'organisation des tests de dépistage, à l'application des sanctions et à la promotion de programmes éducatifs. Le CIO, en tant qu'instance de supervision olympique, travaille conjointement avec les FSI pour s'assurer du respect des règlements antidopage lors des compétitions internationales. Ces collaborations renforcent l'équité et l'intégrité des compétitions sportives mondiales (Fiege & Zembura, 2024).

1.1.2.4 Les Organisations nationales antidopage (ONAD)

Les Organisations nationales antidopage (ONAD) ont été créées en réponse à l'accroissement du dopage dans le sport et à la nécessité de coordonner les efforts de lutte antidopage à l'échelle nationale. Leur établissement a été fortement influencé par les directives et les exigences de l'AMA, qui a encouragé les pays à créer des agences nationales pour mettre en œuvre le code mondial antidopage. Les ONAD jouent un rôle essentiel dans la détection, la prévention et la sanction des violations des règles antidopage (Yang et al., 2022 ; Ömercioğlu & Erman, 2023).

Les ONAD sont responsables de l'organisation des tests de dépistage, de l'éducation des athlètes, de la gestion des résultats des tests et de l'application des sanctions en cas de violations des règles antidopage. Elles travaillent en étroite collaboration avec les fédérations sportives nationales et les autorités gouvernementales afin d'assurer le respect des normes antidopage et promouvoir un sport propre. Par exemple, la mission des ONAD inclut la

prévention et l'éducation sur le dopage, ainsi que la recherche pour améliorer les méthodes de détection (Yang et al., 2022).

La relation entre les ONAD et l'AMA garantit une harmonisation des politiques antidopage à travers le monde, assure le partage d'informations essentielles et renforce les capacités institutionnelles grâce à la formation et au soutien technique (Ömercioğlu & Erman, 2023). Les ONAD entretiennent également des liens avec le CIO pour le respect des normes antidopage lors des compétitions olympiques et internationales (Fiege & Zembura, 2024).

Ensemble, ces acteurs forment une architecture institutionnelle complexe, mais complémentaire, assurant la cohérence du système mondial antidopage. Toutefois, la diversité des contextes économiques, institutionnels et culturels engendre des disparités dans l'application des politiques, question qui sera examinée dans la section suivante consacrée aux mécanismes de gouvernance et aux défis de la mise en œuvre.

1,2 Les mécanismes de gouvernance de la lutte antidopage

La gouvernance de la lutte antidopage représente un ensemble complexe de structures, de règles, et de processus utilisés pour diriger, contrôler et administrer les initiatives visant à prévenir et à lutter contre le dopage dans le sport. Avec les scandales de dopage qui ont ébranlé le monde du sport au cours des dernières décennies, la nécessité d'une gouvernance efficace et transparente dans ce domaine est devenue une priorité pour les institutions sportives internationales.

1.2.1 Définition et modèle de gouvernance dans les organisations sportives

La gouvernance dans les organisations sportives se réfère aux structures, processus et pratiques qui assurent que les organisations sont dirigées de manière éthique, transparente et responsable. La gouvernance vise à garantir que les décisions prises au sein des organisations sportives respectent les principes d'équité, de responsabilité et de participation des parties prenantes. Elles sont essentielles pour maintenir l'intégrité et la crédibilité des organisations sportives pour garantir que les décisions sont prises de manière équitable et transparente (Miller, 2013). Les modèles de gouvernance dans le sport peuvent varier considérablement en fonction de la taille et du type d'organisation. Ces modèles incluent souvent des conseils d'administration, des comités de surveillance, et des rôles de direction clairs. Voici quelques modèles de gouvernance des organisations sportives :

- **Modèle de gouvernance traditionnelle :** Ce modèle est caractérisé par une structure hiérarchique où le pouvoir décisionnel est centralisé. Ce modèle est souvent utilisé dans les fédérations sportives nationales ou internationales où le conseil d'administration ou le comité exécutif prend les décisions majeures et supervise les opérations quotidiennes. La transparence et la responsabilité sont maintenues à travers des rapports réguliers et des audits internes. Il favorise une prise de décision rapide et efficace, ce qui est essentiel pour la gestion des événements sportifs et de crises. Cependant, il peut parfois manquer de participation des parties prenantes et de transparence dans le processus décisionnel (Miller, 2013).

- **Modèle de gouvernance participative :** Ce type de gouvernance implique la participation active des parties prenantes dans le processus décisionnel. Cela inclut les athlètes, les entraîneurs, les sponsors, et les représentants des fans. Les décisions sont prises de manière collective et les parties prenantes sont consultées régulièrement à travers des comités consultatifs ou des assemblées générales. Ce modèle favorise de grande transparence et responsabilité, et il assure que les décisions prises reflètent les intérêts et les préoccupations de toutes les parties prenantes. Cela peut améliorer la légitimité et l'acceptation des décisions prises par l'organisation (Thibault et al., 2010).
- **Modèle de gouvernance collaborative :** Ce modèle de gouvernance met l'accent sur la coopération entre différentes organisations sportives, y compris les fédérations internationales, les fédérations nationales, les clubs sportifs et les organismes gouvernementaux. Ce modèle utilise des accords de partenariat et des coalitions pour coordonner les efforts et partager les ressources. La collaboration permet de maximiser l'efficacité et l'impact des programmes et des initiatives. Elle favorise également l'innovation et la diffusion des meilleures pratiques entre les organisations. Cependant, le modèle nécessite une gestion complexe des relations et peut rencontrer des défis en matière de coordination (Vidar Hanstad & Houlihan, 2015).
- **Modèle de gouvernance réglementaire :** Il est centré sur l'application stricte des règles et des règlements. Les organisations qui adoptent ce modèle mettent en place des procédures rigoureuses de conformité et de contrôle pour s'assurer que toutes les opérations respectent les normes établies. Les audits et les inspections régulières sont

utilisés pour surveiller la conformité. Il demeure essentiel pour garantir l'intégrité et l'éthique dans le sport, en particulier en ce qui concerne la lutte antidopage. Il assure que toutes les parties respectent les mêmes règles, ce qui est essentiel pour l'équité des compétitions (Hanstad et al., 2010).

Voici les éléments clés d'un bon modèle de gouvernance :

- ❖ La transparence : Elle est incontournable dans la gouvernance des organisations sportives. Elle implique que les décisions et les processus soient accessibles et compréhensifs pour toutes les parties prenantes. Les politiques, les procédures et les décisions importantes doivent être publiées et facilement consultables. La transparence aide à prévenir la corruption et les abus de pouvoir en rendant les actions des dirigeants visibles et vérifiables (Miller, 2013 ; Chappelet, 2023).
- ❖ La responsabilité : Elle signifie que les dirigeants et les gestionnaires des organisations sportives doivent être tenus responsables de leurs actions et décisions. Ils doivent rendre des comptes aux parties prenantes et être prêts à expliquer et justifier leurs actions. Cela peut inclure des mécanismes tels que les audits externes, les rapports annuels et évaluations de performance régulières. La responsabilité est essentielle pour maintenir la confiance et l'intégrité des organisations sportives (Thibault et al., 2010).

- ❖ La participation des parties prenantes : C'est une caractéristique clé. Elle implique que les athlètes, les entraîneurs, les sponsors, les fans et d'autres parties prenantes aient l'opportunité de participer aux processus décisionnels. Cela peut se faire par le biais de consultations, des comités consultatifs ou d'autres mécanismes de participation. La participation des parties prenantes assure que les décisions prises reflètent une gamme diversifiée de perspectives et d'intérêts, ce qui peut améliorer la légitimité et l'acceptation des décisions (Fiege & Zembura, 2024).
- ❖ L'équité : Elle est essentielle pour garantir que toutes les décisions et politiques sont appliquées de manière juste et sans discrimination. Cela signifie que tous les athlètes et parties prenantes doivent être traités de manière égale et que les règles doivent être appliquées de manière uniforme. L'équité renforce la confiance dans les organisations sportives et assure que les compétitions sont justes (Hanstad et al., 2010).
- ❖ L'efficacité : Elle est aussi importante pour un bon modèle de gouvernance. Elle implique que les organisations sportives utilisent leurs ressources de manière optimale pour atteindre leurs objectifs. Cela comprend la mise en place de systèmes et de processus qui permettent de réaliser les objectifs de manière efficiente. L'efficacité

aide à assurer que les organisations sportives répondent adéquatement aux défis et aux opportunités (Miller, 2013 ; Chappelet, 2023).

Un modèle de gouvernance efficace doit être dynamique et adaptable pour répondre aux défis contemporains, comme le dopage, la corruption et les conflits d'intérêts. Il doit inclure des mécanismes solides et fiables pour la gestion des conflits, l'évaluation des performances et l'engagement des parties prenantes, essentiels pour maintenir la confiance des athlètes, des sponsors et des fans. Les modèles de gouvernance dans les organisations sportives sont fondamentaux pour assurer que les sports sont gérés de manières équitables et responsables. Une gouvernance fiable est essentielle pour la lutte antidopage, où l'intégrité et la confiance sont de la plus haute importance. La mise en œuvre de pratiques de gouvernance rigoureuses est importante pour prévenir les pratiques dopantes et promouvoir la santé et la sécurité des athlètes (Hanstad et al., 2010 ; Miller, 2013 ; Chappelet, 2023).

1.2.2 Les mécanismes de gouvernance de la lutte antidopage : Construction et instrumentation

La gouvernance de la lutte antidopage implique une série de mécanismes structurés pour garantir l'intégrité et la transparence du sport à travers des normes et des pratiques uniformes. Ces mécanismes sont conçus pour coordonner les efforts internationaux dans la prévention et la gestion du dopage, rassemblant une multitude d'acteurs de divers secteurs.

1.2.2.1. Le Code mondial antidopage : vers une unification normative

L'élaboration du code mondial antidopage est un processus complexe et collaboratif, orchestré principalement par l'AMA. Ce code sert de cadre unifié pour les politiques antidopage à travers le monde, assurant que les règles et les sanctions sont appliquées de manière cohérente et équitable. Le code mondial antidopage a été introduit pour la première fois en 2003 et est entré en vigueur en 2004. Son élaboration a été motivée par une série de scandales de dopage et la reconnaissance croissante de la nécessité d'une approche mondiale harmonisée pour lutter contre le dopage dans le sport. Avant l'introduction du code, les règles antidopage varient considérablement entre les différentes fédérations sportives et les pays, créant des incohérences et des lacunes dans l'application des sanctions (Miller, 2013).

Le processus d'élaboration du code mondial antidopage implique plusieurs étapes clés :

- ❖ Consultation des parties prenantes : L'AMA organise des consultations avec un large éventail de parties prenantes, y compris les gouvernements, les fédérations sportives internationales (FSI), les organisations nationales antidopage (ONAD), les athlètes, et les experts en sciences du sport. Ces consultations sont essentielles pour recueillir des contributions et des perspectives diverses qui aideraient à façonner les politiques antidopage (Houlihan, 2014).

- ❖ Rédaction et révision : Les contributions recueillies lors des consultations sont intégrées dans des projets de texte qui sont ensuite soumis à des cycles de révision. Chaque version révisée du code est discutée et modifiée en fonction des commentaires des parties prenantes. Ce processus itératif permet de s'assurer que le code est complet, pratique et applicable dans divers contextes sportifs et législatifs (Houlihan, 2014).
- ❖ Adoption et mise en œuvre : Une fois le texte finalisé, le code mondial antidopage est adopté par le conseil de fondation de l'AMA. Les FSI et les ONAD sont ensuite tenus d'adopter et de mettre en œuvre les dispositions du code dans leurs propres règlements. L'AMA surveille et évalue la conformité des organisations avec le code pour garantir une application uniforme des règles (Ömercioğlu & Erman, 2023).

Le code mondial antidopage n'est pas statique. Il est régulièrement révisé pour refléter les avancées scientifiques, les nouvelles méthodes de dopage et les évolutions des pratiques sportives. Par exemple, des révisions importantes ont été effectuées en 2009, 2015 et 2021 pour améliorer les procédures de dépistage, renforcer les sanctions et inclure de nouvelles substances sur la liste des interdictions (Read et al., 2024).

1.2.2.2. Harmonisation technique et standardisation des pratiques

L'harmonisation des normes et des pratiques est un aspect important de la lutte antidopage, visant à assurer une application uniforme des règles à travers le monde. Cette

harmonisation est essentielle pour garantir que tous les athlètes sont soumis aux mêmes standards, indépendamment de leur pays d'origine ou du sport (Hanstad et al., 2010 ; Read et al., 2021). L'harmonisation des normes et pratiques antidopage permet de réduire les disparités entre les différentes juridictions sportives et de garantir l'équité des compétitions. Sans une harmonisation efficace, les athlètes pourraient être soumis à des règles et sanctions différentes selon les régions, ce qui compromettrait l'intégrité du sport (Hanstad et al., 2010 ; Read et al., 2021). Une approche harmonisée facilite également la coopération internationale dans la lutte antidopage, en permettant un échange d'informations et de meilleures pratiques entre les organisations antidopage (Yang et al., 2022). L'Agence mondiale antidopage (AMA) joue un rôle central dans l'harmonisation des normes et des pratiques antidopage. L'AMA élabore et met à jour le code mondial antidopage, qui sert de cadre de référence pour les politiques antidopage à l'échelle mondiale. Ce code est adopté par les fédérations sportives internationales (FSI), les organisations nationales antidopage (ONAD) et d'autres parties prenantes, assurant ainsi une cohérence dans l'application des règles antidopage (Ömercioğlu & Erman, 2023). L'harmonisation inclut la mise en œuvre de standards internationaux pour les contrôles, les laboratoires et les autorisations d'usage thérapeutique (AUT). Les standards pour les contrôles antidopage définissent les procédures de prélèvement et d'analyse des échantillons, garantissant la fiabilité et la validité des résultats. Les standards pour les laboratoires assurent que les analyses sont réalisées selon des méthodes reconnues et validées, tandis que les AUT permettent aux athlètes ayant des besoins médicaux légitimes d'utiliser des substances interdites sous certaines conditions (Hanstad et al., 2010).

L'harmonisation des normes et pratiques antidopage rencontre plusieurs défis. Les différences culturelles et juridiques entre les pays peuvent compliquer l'application uniforme des règles. De plus, les ressources disponibles pour les contrôles antidopage varient considérablement d'un pays à l'autre, ce qui peut affecter la capacité à appliquer les standards de manière cohérente. L'AMA travaille en étroite collaboration avec les ONAD et les FSI pour surmonter ces défis et assurer une harmonisation efficace des normes et des pratiques (Read et al., 2021; Read et al., 2024).

1.2.2.3. Collaboration interinstitutionnelle et partage d'expertise

La collaboration entre les parties prenantes de la lutte antidopage est capitale pour assurer l'efficacité et la cohérence des efforts déployés à l'échelle internationale. Les parties prenantes impliquées dans le cadre de notre étude comprennent l'Agence Mondiale antidopage (AMA), le Comité international olympique (CIO), les Fédérations sportives internationales (FSI) et les Organisations nationales antidopage (ONAD).

L'AMA joue un rôle central dans la coordination des efforts antidopage à l'international. Elle élabore le code mondial antidopage, adopté par les FSI, les ONAD et d'autres organisations sportives. L'AMA assure également la conformité des organisations avec le code, organise des programmes de formation et de certification, et promeut la recherche scientifique pour améliorer les méthodes de détection et de prévention du dopage (Strittmatter et al., 2022 ; Ömercioğlu & Erman, 2023).

Le CIO collabore étroitement avec l'AMA pour s'assurer que les normes antidopage sont respectées lors des Jeux olympiques et d'autres compétitions internationales. Cette collaboration inclut l'organisation des tests de dépistage, la mise en œuvre de programmes de prévention et d'éducation et l'application des sanctions en cas de violations des règles antidopage. Le CIO soutient également l'AMA financièrement et politiquement, renforçant ainsi la capacité de l'AMA à mener ses missions (Fiege & Zembura, 2024).

Les FSI adoptent le code mondial antidopage et travaillent en étroite collaboration avec l'AMA pour harmoniser les politiques et les pratiques antidopage. Les FSI sont responsables de la mise en œuvre des règles antidopage dans leurs sports respectifs et coordonnent avec l'AMA pour garantir une application uniforme des sanctions. Cette collaboration est essentielle pour maintenir l'équité et l'intégrité des compétitions sportives internationales (Gray, 2019).

Les ONAD jouent un rôle important dans la mise en œuvre des politiques antidopage au niveau national. Elles organisent des tests de dépistage, éduquent les athlètes et appliquent les sanctions en cas de violations des règles antidopage. Les ONAD collaborent avec l'AMA pour harmoniser les pratiques de dépistage et partager des informations essentielles sur les tendances et les méthodes de dopage. Cette collaboration permet de renforcer les capacités locales et garantir une application cohérente des normes antidopage (Yang et al., 2022).

Le partage d'informations et des meilleures pratiques est un aspect essentiel de la collaboration entre les acteurs. Cela inclut l'échange des données sur les nouvelles substances dopantes, les méthodes de dépistage innovantes et les stratégies de prévention efficaces. Les

conférences, les ateliers et les groupes de travail internationaux facilitent ces échanges et permettent aux organisations de rester à jour avec les derniers développements dans la lutte antidopage (Read et al., 2024).

Malgré l'existence de cadres de coopération structurés et d'initiatives de partage de connaissances, les efforts de lutte antidopage peinent encore à produire des effets durables et équitables dans plusieurs contextes nationaux. En particulier, les pays à ressources limitées se heurtent à une série d'obstacles qui compromettent la mise en œuvre effective des normes prescrites. La section suivante propose une analyse approfondie de ces défis, en mettant en lumière les écarts persistants entre les principes directeurs de la gouvernance antidopage et les réalités opérationnelles observées sur le terrain.

1.2.3. Les défis structurels dans la mise en œuvre des politiques antidopage

La mise en œuvre efficace des politiques antidopage est confrontée à une série de défis complexes et interconnectés qui diffèrent selon les contextes nationaux et régionaux. Ces défis sont amplifiés par des inégalités en matière de ressources, de capacités institutionnelles, de contextes culturels et juridiques, ainsi que par des problèmes de gouvernance et de coordination.

- Disparités de ressources et de capacités institutionnelles : Les disparités en matière de ressources sont un obstacle majeur à l'harmonisation des politiques antidopage. D. Read, J. Skinner, A.C.T. Smith, D. Lock et M. Stanic (2024) montrent comment les disparités significatives en ressources entre les ONAD

entraînent des écarts dans la capacité à mettre en œuvre efficacement les politiques. Ces disparités incluent le manque de laboratoires certifiés, de personnel qualifié et de technologie nécessaire pour mener des tests sophistiqués. Cela compromet l'efficacité des efforts universels de lutte antidopage, particulièrement dans les pays du Sud (Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).

Ces difficultés sont renforcées par la dépendance financière des ONAD vis-à-vis de l'AMA ou des gouvernements nationaux. Dans plusieurs contextes africains, cette dépendance limite leur autonomie d'action, retarde les campagnes de contrôle et rend aléatoire l'application uniforme des politiques.

- Disparités culturelles et juridiques : Les différences culturelles et juridiques constituent un autre défi majeur. Selon Dag Vidar Hanstad, Eivind A. Skille & Sigmund Loland (2010), malgré les efforts pour standardiser les politiques par le code mondial antidopage, les variations dans l'interprétation et l'application des règles persistent (Hanstad et al., 2010). Ces variations sont souvent dues aux contextes socioculturels distincts et aux cadres légaux variés, ce qui complique l'application uniforme des sanctions et des pratiques à l'échelle internationale (Hanstad et al., 2010 ; Read et al., 2024).

Dans plusieurs pays du Sud, la sensibilisation aux règles antidopage demeure limitée et les politiques sont parfois perçues comme imposées de l'extérieur, sans ancrage dans les valeurs

sportives locales. Cette perception réduit l'adhésion des athlètes et affaiblit la portée des programmes éducatifs

- Coordination internationale et gouvernance : la coordination entre les différentes parties prenantes, telle que les ONAD, les FSI et l'AMA est essentielle pour assurer une application harmonisée des politiques antidopage (Hanstad et al., 2010 ; Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024). Cependant, cette coordination est souvent entravée par des divergences institutionnelles et des priorités nationales distinctes. L'étude de Read, D., Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024) montre comment ces divergences créent des écarts dans l'application des règles, ce qui fragmente les efforts de lutte antidopage et réduit l'efficacité des politiques (Read et al., 2024).

De plus, plusieurs organisations nationales dépendent encore fortement des directives internationales, sans disposer des moyens pour adapter ces politiques à leurs réalités administratives et financières. Cette disparité entre acteurs internationaux et nationaux reflète un déséquilibre structurel typique du policy implementation gap.

- Complexité des mécanismes de dépistage : La complexité croissante des substances dopantes et des techniques de dissimulation constitue un autre défi. Dag Vidar Hanstad, Eivind A. Skille & Sigmund Loland (2010), Read D, Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024) soulignent que les technologies de dépistage doivent constamment évoluer pour rester efficaces, mais ces avancées nécessitent des investissements substantiels, souvent hors de portée des ONAD des pays du Sud (Hanstad et al., 2010 ; Read et al., 2024).

- **Conflits d'intérêts et pressions politiques :** Les conflits d'intérêts et les pressions politiques représentent des défis supplémentaires qui compromettent l'intégrité des processus antidopage (Hanstad, Skille et al. 2010). Les décideurs peuvent être influencés par des considérations politiques ou économiques, ce qui peut biaiser la sélection des athlètes à tester et la rigueur des sanctions appliquées. Dag Vidar Hanstad, Eivind A. Skille & Sigmund Loland (2010) indiquent que ces interférences nuisent à la crédibilité des efforts antidopage et diminuent la confiance du public et des athlètes dans le système (Hanstad et al., 2010 ; Read et al., 2024).

Plusieurs études ont suggéré des pistes de solutions pour faire face aux défis identifiés, allant du renforcement des capacités institutionnelles à la consolidation des partenariats intersectoriels, en passant par des initiatives de sensibilisation et de développement de standards différenciés. Toutefois, bien qu'elles soient pertinentes, ces propositions restent souvent générales, normatives et insuffisamment adaptées aux contextes spécifiques des pays en développement.

Malgré la richesse des recommandations existantes, peu d'entre elles parviennent à rendre compte des conditions concrètes de leur application dans les contextes où les ressources sont structurellement limitées. La plupart des solutions proposées supposent implicitement l'existence d'un système étatique stable, doté de ressources techniques, humaines et financières. Force est de constater que, dans les pays du Sud, ces conditions sont loin d'être réunies. Ces études se concentrent essentiellement sur l'environnement des pays

du Nord, sans prendre suffisamment en compte les dynamiques de dépendance, des contraintes budgétaires et administratives des pays du Sud. Ce manque fait apparaître un défi structurel entre les modèles de solutions proposés et la capacité réelle des acteurs nationaux à les mettre en œuvre. À cela s'ajoute un défi de données empiriques dans les pays du Sud, ce qui freine une possibilité d'évaluer l'applicabilité et l'efficacité des solutions proposées. L'écart observé entre l'élaboration des solutions et leur faisabilité dans des contextes des pays du Sud est précisément à l'origine de ce mémoire.

1.2.4. Limites des solutions existantes dans la littérature : une inadéquation aux contextes des pays du Sud

La littérature récente en matière de gouvernance antidopage formule plusieurs solutions pour améliorer la mise en œuvre des politiques, notamment dans les pays du Sud (Read et al., 2024). Toutefois, ces solutions demeurent largement théoriques et souffrent d'une applicabilité dans lesdits pays. En dépit de leur pertinence apparente, elles présentent plusieurs manquements qui limitent leur portée pratique. Cette section propose une analyse critique de ces limites à travers quatre axes :

- Manque d'adaptation aux contextes spécifiques : le « policy implementation gap » utilisé par Read D., Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024), et orienté vers les pays du Sud doit être testé adéquatement dans un contexte spécifique pour vérifier son efficacité. Les défis socio-économiques et culturels varient considérablement entre les différents pays du Sud, ce qui justifie la nécessité d'une

validation empirique pour assurer la pertinence et l'efficacité des solutions proposées dans divers environnements (Read et al., 2024).

- L'absence d'analyse empirique des variations entre signataires (Inter-signatory variations) : La notion de variation entre les signataires des accords antidopage, en matière de capacité économique et de ressources, est bien reconnue dans la littérature (Read et al., 2024). Cependant, il manque des études empiriques qui analysent comment ces variations influencent concrètement la mise en œuvre des politiques dans différents pays. Ce manquement théorique empêche une compréhension complète des mécanismes par lesquels ces disparités affectent l'efficacité des programmes antidopage, soulignant la nécessité de recherches qui examinent ces dynamiques dans les pays du Sud.
- Insuffisance des méthodes d'évaluation : Bien que la littérature propose des solutions pour améliorer l'implémentation des politiques antidopage, il y a un manque de méthodes d'évaluation rigoureuses pour mener leur efficacité réelle (Gatterer et al., 2020). L'absence de telles méthodes empêche d'adapter les politiques aux contextes locaux spécifiques, limitant ainsi leur impact (Gatterer et al., 2020). Cette faille justifie l'importance de développer et d'appliquer des méthodes d'évaluation pour tester les solutions dans des environnements variés (Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).
- Manque de validation empirique des solutions : Bien qu'intéressantes, les solutions proposées par Read D., Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024) manquent de validation empirique, en particulier dans les pays du Sud. On peut penser

à l'amélioration des ressources financières et technologiques, au renforcement des partenariats internationaux et à l'adaptation des politiques aux contextes locaux. Cette lacune dans des contextes où les limitations de ressources sont particulièrement aiguës.

Bien que l'étude de Read D., Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024) identifie plusieurs défis significatifs dans la mise en œuvre des politiques antidopage, elle propose également des solutions pour surmonter ces obstacles. Cependant, ces solutions, bien qu'elles soient intéressantes, demeurent théoriques et n'ont pas fait l'objet d'une étude dans le contexte des pays du Sud. Or, les réalités socio-économiques, institutionnelles et culturelles propres aux pays du Sud sont complexes et peuvent influencer fortement l'efficacité des politiques antidopage et exiger des ajustements spécifiques. Par ailleurs, l'absence de recherche spécifique dans ces contextes limite ainsi la capacité des ONAD et les décideurs à adopter ces solutions de manière efficace. Cette observation souligne la nécessité de faire une étude afin de vérifier la pertinence de ces solutions et d'identifier les adaptations nécessaires pour qu'elles répondent aux besoins locaux. Dès lors, la présente recherche s'articule autour de la question suivante : « Comment adapter les solutions identifiées dans la littérature pour garantir une mise en œuvre efficace et durable des politiques antidopage au Sénégal ? »

Afin de répondre adéquatement à cette problématique, quatre objectifs spécifiques ont été définis :

- Identifier et analyser les principaux défis (institutionnels, financiers et socioculturels) qui freinent la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal ;
- Examiner la pertinence des solutions proposées dans la littérature scientifique, en particulier celles de Read, Skinner et al., (2024), dans le contexte des pays du Sud ;
- Évaluer dans quelle mesure ces solutions peuvent être adaptées aux réalités institutionnelles, économiques et culturelles du Sénégal ;
- Proposer des pistes de solutions contextualisées afin de renforcer l'efficacité et la durabilité de la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal.

Dans l'optique de répondre avec rigueur à cette question, il est essentiel de mobiliser un cadre conceptuel capable de rendre compte des écarts entre les solutions formulées dans la littérature et leur mise en œuvre effective dans des contextes structurellement contraints. Le concept de « policy implementation gap » (écart de mise en œuvre de politiques), récemment appliqué à la gouvernance antidopage, constitue à cet égard un outil analytique pertinent pour structurer cette étude. Il permet en effet d'identifier les défis qui émergent entre les normes internationales et les réalités nationales, tout en offrant une grille de lecture pour évaluer la pertinence et l'adaptabilité des solutions proposées par la littérature, notamment celles de Read, Skinner et al., (2024) dans les contextes spécifiques des pays du Sud.

1.2.5 Le cadre conceptuel

La revue de littérature a permis de mettre en évidence les défis structurels et contextuels liés à la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud. Afin de

dépasser une simple description de ces difficultés et de proposer une analyse cohérente, ce mémoire s'appuie sur un cadre conceptuel permettant d'articuler ces observations autour d'une perspective analytique commune. Le concept de « policy implementation gap » tel que défini par Read, Skinner et al., (2024), fournit un outil pertinent pour comprendre les écarts entre les standards internationaux et leur appropriation nationale. De plus, les solutions proposées par ces auteurs offrent des pistes concrètes qui serviront de repères analytiques pour discuter de l'efficacité et de la durabilité des politiques antidopage au Sénégal.

1.2.5.1 Le « policy implementation gap » et ses dimensions

Afin d'analyser les écarts qui marquent la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud, la présente recherche s'appuie sur le concept de « policy implementation gap » entendu comme l'ensemble des décalages entre les normes internationales et leur application effective dans des contextes nationaux spécifiques (Read et al., 2024). Ce concept permet de rendre compte à la fois des défis structurels rencontrés par les organisations nationales antidopage et des conditions qui facilitent ou entravent l'appropriation des standards universels.

Dans leur étude comparative sur les variations intersignataires dans l'application du code mondial antidopage, Read D, Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024) identifient quatre dimensions interdépendantes qui éclairent la nature et l'ampleur de ces écarts :

- Dimension organisationnelle : Elle renvoie aux différences de structuration et de fonctionnement des ONAD. Les écarts se manifestent notamment dans la capacité institutionnelle à mettre en place des procédures de contrôle durables, à assurer la transparence des processus ou à coordonner efficacement les acteurs impliqués.
- Dimension politique : Elle met en évidence l'influence déterminante de la volonté politique et des priorités gouvernementales. L'efficacité de la lutte antidopage dépend du degré d'engagement des autorités nationales, de l'alignement des programmes politiques avec les standards internationaux, ainsi que de la stabilité des institutions sportives.
- Dimension sociogéographique : Elle souligne le rôle des contextes culturels, sociaux et géographiques dans la réception et l'application des politiques antidopage. Les perceptions sociales du dopage, les disparités éducatives, ainsi que les contraintes logistiques liées aux infrastructures et à l'accessibilité territoriale influencent la traduction des normes universelles en pratiques opérationnelles.
- Dimension des ressources humaines : Elle désigne les disparités dans la disponibilité, la formation et l'expertise du personnel antidopage. Le manque de compétences spécialisées constitue un frein majeur à la mise en œuvre effective, en particulier dans les pays du Sud.

Ces quatre dimensions ont servi de concepts sensibilisateurs orientant la lecture et la mise en perspective des résultats, sans constituer une grille de codification.

1.2.5.2 Les solutions proposées par Read, Skinner et al., (2024)

En complément de cette typologie des écarts de mise en œuvre décrite précédemment, Read D, Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024) mettent de l'avant un ensemble de solutions destinées à réduire les écarts entre les signataires du code mondial antidopage. Ces propositions constituent des leviers d'action permettant de pallier les défis structurels et de renforcer l'efficacité des dispositifs nationaux, notamment dans les pays du Sud. Leur pertinence tient au fait qu'elles visent à la fois le renforcement des capacités institutionnelles et l'adaptation contextuelle des politiques, dans une logique de convergence vers les standards internationaux. Les principales solutions identifiées par les auteurs se déclinent comme suit :

- Le renforcement des ressources financières et matérielles, grâce à un appui accru de l'Agence mondiale antidopage et à des partenariats internationaux visant à pallier les inégalités structurelles entre ONAD
- Le développement de la formation et du transfert de compétences, par la professionnalisation du personnel antidopage et la mise en place de programmes adaptés de renforcement des capacités.
- La promotion de la collaboration interinstitutionnelle, à travers des échanges d'expertise, des partenariats bilatéraux et une coopération régionale renforcée.
- L'adaptation des normes aux spécificités locales, afin de contextualiser l'application des politiques tout en respectant les standards universels.

- La mise en place de mécanismes systématiques de suivi et d'évaluation, permettant d'identifier en contenu les écarts et d'ajuster les stratégies d'intervention.

Ces solutions, bien qu'énoncées de manière générale, offrent un cadre opérationnel de réflexion qui éclaire la présente recherche. Elles seront mobilisées ultérieurement dans la discussion afin d'évaluer leur applicabilité dans le contexte des pays du Sud, et en particulier au Sénégal.

En définitive, ce cadre conceptuel repose sur une double articulation. D'une part, il a servi de grille d'analyse en mobilisant le concept de « policy implementation gap » afin d'identifier et de structurer les défis rencontrés autour de ses quatre dimensions. D'autre part, il intègre les solutions proposées par Read, Skinner et al., (2024) comme repères critiques, lesquels seront repris dans la discussion afin d'évaluer leur pertinence et leur transférabilité dans le contexte sénégalais. Cette double fonction (analytique et critique) assure la cohérence du dispositif conceptuel en orientant à la fois l'examen des écarts et la réflexion sur les pistes de solutions. Le chapitre suivant présentera la méthodologie retenue par le chercheur pour bien mener cette étude.

CHAPITRE 2

MÉTHODES

Après avoir exploré en détail la littérature qui a permis de poser les fondements théoriques de cette recherche, ce chapitre se penche sur les outils méthodologiques choisis pour mener à bien cette étude. À l'instar d'un ouvrier qui, sans les bons outils, peinerait à accomplir sa tâche, un chercheur s'appuyant sur des méthodes inadaptées se heurtera inévitablement à des difficultés dans la réalisation de son étude (Aktouf, 1987 ; Creswell & Creswell, 2017). Creswell & Creswell (2017, p.4) définit la méthodologie comme l'étude des méthodes, des procédures et des règles utilisées pour mener une recherche. Elle englobe les principes théoriques qui sous-tendent le choix des méthodes, ainsi que les techniques pratiques de collecte, d'analyse et d'interprétation des données (Creswell & Creswell, 2017).

Ainsi, la méthodologie est un élément indispensable de toute recherche scientifique. Elle assure la rigueur, la validité, la reproductibilité et la transparence de la démarche, permettant ainsi de produire des connaissances fiables et utiles.

D'abord, nous exposerons les choix méthodologiques de cette recherche. Nous définirons ainsi la méthode et la stratégie opérationnelle retenues (étude de cas), ainsi que les outils de données mobilisés. Ensuite, nous nous plongerons au cœur de notre étude de cas, en présentant le contexte qui a servi de terrain d'étude, suivi du processus de collecte et d'analyse de données.

2,1 Cadre méthodologique

Ancrée dans une posture épistémologique interprétative/constructiviste, la méthodologie de ce mémoire s'articule autour d'un ensemble cohérent de choix. Cette section détaille ces choix, en explorant la méthode, la stratégie opérationnelle et les outils de collecte de données mobilisés pour répondre à la question de recherche.

2.1.1 La méthode : qualitative et exploratoire

Cette recherche adopte une méthode qualitative, exploratoire et inductive, en accord avec la posture épistémologique du chercheur, la nature de l'objet de recherche et les objectifs poursuivis (Dumez, 2011 ; Allard-Poesi & Perret, 2014)). Elle vise à comprendre en profondeur les défis liés à la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud, puis à explorer des pistes d'adaptation des solutions proposées, en se focalisant sur le cas spécifique du Sénégal.

Cette démarche s'inscrit dans un paradigme interprétatif/constructiviste qui reconnaît la subjectivité de la réalité sociale et l'importance de comprendre les perceptions et les interprétations (Allard-Poesi & Perret, 2014). La connaissance est ainsi considérée comme socialement construite, et la réalité comme multiple et dépendante du contexte. Ce positionnement épistémologique justifie le choix d'une méthode qualitative, privilégiée pour sa capacité à appréhender en profondeur les phénomènes sociaux et à prendre en compte la diversité des perspectives (Allard-Poesi & Perret, 2014).

La spécificité de notre objet de recherche est d'examiner et d'adapter les solutions proposées dans la littérature scientifique, en particulier celle de Read D, Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024), pour surmonter les défis liés à la mise en œuvre des

politiques antidopage dans les pays du Sud. Bien que ces solutions soient de plus en plus discutées dans les récentes publications (Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024), elles demeurent largement théoriques et manquent de validation empirique dans un contexte marqué par les défis institutionnels, économiques et socioculturels spécifique aux pays du Sud.

Cette étude adopte ainsi une démarche qualitative et exploratoire, en réponse à l'absence d'études empiriques sur l'applicabilité et l'opérationnalisation de ces solutions. Elle vise à analyser en profondeur les logiques d'appropriation, les défis institutionnels et les ressources disponibles tout en identifiant les leviers permettant une contextualisation efficace. L'objectif est double : d'une part, évaluer la pertinence et les limites des solutions identifiées dans la littérature au regard du cas sénégalais ; d'autre part, proposer des pistes d'adaptation concrètes et contextualisées, susceptibles de renforcer l'efficacité et la durabilité des politiques antidopage dans les pays du Sud. Par cette approche, l'étude entend contribuer à pallier un déficit essentiel des études sur la gouvernance antidopage et à renforcer les capacités d'intervention des acteurs concernés.

2.1.2 La stratégie opérationnelle : L'étude de cas approfondie

La stratégie opérationnelle est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour collecter, analyser et interpréter les données nécessaires afin de répondre à la question de recherche (Thietart, 2025). Elle décrit la manière dont le chercheur compte répondre à sa question de recherche. Pour cette étude, une analyse approfondie de cas a été choisie comme approche stratégique pour atteindre cet objectif. Cette démarche, qui consiste en l'analyse détaillée

d'un cas unique, est particulièrement adaptée aux objectifs exploratoires de cette étude et à la nature de l'objet de recherche (Stake, 1995; Yin, 2018).

L'étude de cas approfondie permet une compréhension fine et contextuelle des phénomènes étudiés, ce qui est essentiel lorsque les connaissances sur un sujet sont limitées ou lorsque le contexte joue un rôle déterminant (Yin, 2018 ; Tisdell et al., 2025). Dans le cas présent, la littérature scientifique, bien riche en solutions théoriques pour relever les défis de la mise en œuvre des politiques antidopage, manque de validation empirique et d'étude de cas approfondie, en particulier, permettra dans le contexte spécifique des pays du Sud. L'étude de cas approfondie permettra donc d'explorer ces questions en profondeur et générer de nouvelles connaissances.

L'étude de cas approfondie offre plusieurs avantages pour cette recherche :

- Compréhension en profondeur : Elle permet d'analyser en profondeur les défis et les opportunités liés à l'adaptation des solutions proposées, ainsi que les facteurs contextuels qui influencent leur mise en œuvre, dans le cas spécifique du Sénégal (Stake, 1995; Gerring, 2007 ; Yin, 2018).
- Évaluation des alternatives : Elle permet d'évaluer la pertinence et la faisabilité des solutions existantes dans le contexte spécifique du Sénégal, et d'identifier les ajustements nécessaires pour assurer leur efficacité et leur durabilité (Stake, 1995, 2005; Gerring, 2007 ; Yin, 2018).
- Mise en lumière de la complexité : Elle permet d'analyser les interactions entre les différentes solutions proposées et les facteurs contextuels spécifiques

au Sénégal, afin de comprendre les conditions de leur mise en œuvre réussie et d'identifier les ajustements nécessaires (Stake, 1995; Tisdell et al., 2025).

L'étude de cas approfondie est une stratégie opérationnelle cohérente avec la posture épistémologique constructiviste, la méthode qualitative et les objectifs exploratoires de cette recherche. Elle permettra de produire des connaissances riches et nuancées sur les défis et les solutions pour la lutte antidopage dans les pays du Sud, et de formuler des recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité et la durabilité de ces politiques.

2.1.3 Les outils de collectes de données

Dans le cadre d'une étude qualitative, la collecte de données repose sur une diversité de techniques méthodologiques, parmi laquelle l'entrevue, l'observation et l'analyse documentaire occupent une place centrale (Yin, 2018). Chacune de ces méthodes apporte un éclairage particulier et complémentaire, permettant d'appréhender le phénomène étudié sous différents angles et d'enrichir la compréhension générale du sujet. Plus spécifiquement, cette étude a mobilisé deux principales méthodes de collecte de données : l'analyse documentaire et les entrevues semi-dirigées. Ce choix méthodologique s'appuie sur la complémentarité de ces approches, combinant l'exploitation de données secondaires issues de documents stratégiques à la collecte de données primaires auprès d'acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre des politiques antidopage. Cette triangulation des sources, recommandée par plusieurs auteurs (Miller & Alvarado, 2005 ; Bowen, 2009; Yin, 2018), permet non seulement de renforcer la validité des résultats, mais aussi d'approfondir l'analyse des défis rencontrés, en croisant les perspectives institutionnelles et les expériences vécues sur le

terrain. Ainsi, la combinaison de ces méthodes permet d'obtenir une vision plus nuancée et exhaustive du phénomène étudié.

2.1.3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué un levier méthodologique central dans le dispositif de cette recherche. Elle a permis d'appréhender les dynamiques institutionnelles, normatives et opérationnelles qui structurent la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal, à travers un examen rigoureux des documents produits exclusivement par l'organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS). Ce choix s'explique autant par la pertinence stratégique de ces documents que par la difficulté d'accéder à d'autres sources officielles ou scientifiques sensibles dans ce domaine.

Dans une démarche qualitative axée sur la découverte, l'analyse documentaire a été utilisée pour reconstituer le contexte d'action de l'ONAD et pour identifier les priorités de l'institution. Ces priorités ont ensuite été comparées aux propositions énoncées dans la littérature scientifique, notamment l'article de Read D, Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024). Cette méthode permet en effet d'examiner comment les normes formelles se traduisent ou non dans les dispositifs de gouvernance (Bowen, 2009), et d'ancrer empiriquement l'étude dans un contexte institutionnel souvent peu documenté par les travaux académiques.

La sélection de l'ensemble documentaire s'est appuyée sur trois critères :

- ❖ La pertinence analytique, c'est-à-dire la capacité des documents à rendre compte des mécanismes de mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal ;
- ❖ L'actualité, en privilégiant les textes publiés entre 2012 et 2024, afin de saisir les évolutions récentes du dispositif ;
- ❖ La cohérence stratégique, dans la mesure où les documents analysés devraient directement émaner de l'ONAD et refléter les orientations de l'institution.

L'ensemble documentaire se compose de cinq documents suivants, obtenus à la suite d'une demande formelle adressée à l'ONAD du Sénégal avec l'appui de mon université en octobre 2024 :

- L'arrêté ministériel n° 002397 du 16 janvier 2020 ;
- Les « règles antidopage de l'ONADS » (2021) ;
- Le plan stratégique 2012 - 2016 de l'ONADS ;
- Le Programme ONADS, 2024 ;
- Le document « Évaluation des risques-Plan de répartition des contrôles » (version du 16 octobre 2024).

Ces documents ont été soumis à une analyse thématique visant à dégager les lignes de force, les zones de tension et les dispositifs opérationnels associés à la gouvernance antidopage nationale. En ce sens, ils ont permis de reconstituer les cadres juridiques, en identifiant les écarts éventuels entre les prescriptions internationales, notamment celles promues par l'AMA et les réalités locales (Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).

L'analyse documentaire s'inscrit ainsi comme une première étape empirique fondamentale, ayant permis de situer les propositions théoriques de la littérature dans un environnement institutionnel concret, en amont de la triangulation avec les données issues des entrevues semi-dirigées.

2.1.3.2 Les entrevues semi-dirigées

En complément de l'analyse documentaire, cette recherche a mobilisé les entrevues semi-dirigées comme méthode qualitative de collecte de données, dans une logique de triangulation visant à renforcer la validité empirique de l'enquête (Denzin, 2012 ; Paillé & Mucchielli, 2021). Cette approche s'est avérée essentielle pour accéder à des savoirs expérientiels, à des perceptions de terrain et à des logiques d'acteurs souvent absentes des documents institutionnels (Bowen, 2009; Claude, 2019).

Les entrevues semi-dirigées présentent l'avantage de conjuguer une structure thématique préétablie et une souplesse permettant aux participants d'exprimer librement leurs représentations, contraintes et propositions. Elles sont particulièrement adaptées aux recherches exploratoires en contexte sensible, telles que la mise en œuvre de politiques antidopage dans les pays du Sud (Kallio et al., 2016 ; Paillé & Mucchielli, 2021). Elles permettent ainsi de saisir les écarts entre normes prescrites et pratiques effectives, tout en révélant des dynamiques organisationnelles implicites.

Dans cette recherche, les entrevues ont été menées entre mars et mai 2025 auprès de quatre personnes occupant des fonctions clés dans le domaine de la lutte antidopage au Sénégal à savoir :

- des gestionnaires ou responsables d'équipe sportive et/ou d'athlètes ;
- des acteurs directement impliqués dans les politiques antidopage, membres du comité national olympique sénégalais et/ou de l'ONADS.

Le recrutement s'est appuyé sur un échantillonnage raisonné, fondé sur le degré d'implication des participants dans la conception, la coordination ou la mise en œuvre des actions antidopage. Les contacts ont été facilités par la collaboration établie avec l'ONAD dans le cadre de cette étude, ainsi que par des démarches ciblées auprès de l'association des managers sportifs du Sénégal (ASMAS).

Le guide d'entrevue, annexé au mémoire (voir Annexe D), a été élaboré à partir des propositions développées par Read, Skinner et al., (2024) autour du cadre conceptuel du « policy implementation gap ». Il visait à structurer les échanges autour de quatre dimensions principales : la coordination institutionnelle, les ressources disponibles, les défis de mise en œuvre et la perception des pistes d'amélioration. Cette structuration thématique a permis de baliser l'entretien tout en laissant la place à des propos spontanés et contextuels, garants de la richesse des données qualitatives (Galletta & Cross, 2013; Paillé & Mucchielli, 2021).

Les entretiens ont été réalisés à distance, sur la plateforme teams, selon les disponibilités des participants. Chacun d'eux a été enregistré avec consentement éclairé, puis retranscrit intégralement. D'une durée comprise entre 45 et 60 minutes, ces échanges ont permis d'approfondir la compréhension des contraintes vécues par les acteurs, de mettre en lumière certaines zones de tension non documentées, et d'évaluer, à partir du terrain, la faisabilité des recommandations issues de la littérature (Read et al., 2024).

L'objectif n'était pas de produire une généralisation statistique, mais de bien recueillir des récits situés, ancrés dans les pratiques quotidiennes et les expériences professionnelles, pour enrichir l'analyse critique des politiques antidopage dans un contexte africain en développement. L'insertion de ces entrevues dans le dispositif méthodologique vise à documenter les failles du texte officiel et à contribuer à une lecture plus incarnée et nuancée du problème étudié.

2.2 Présentation de l'étude de cas

Dans le cadre de cette recherche, l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONAD Sénégal) a été choisie comme étude de cas afin d'explorer, dans un contexte réel, les conditions d'adaptation des solutions identifiées dans la littérature pour améliorer la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud. Le choix du Sénégal repose à la fois sur des considérations stratégiques, institutionnelles et analytiques.

D'une part, le Sénégal est confronté à des contraintes systémiques typiques des environnements à faibles ressources, notamment en matière de financement, d'infrastructures, de capacités humaines et de dispositifs de gouvernance. D'autre part, il joue un rôle clé dans la structuration régionale de la lutte antidopage, puisqu'il accueille le siège de l'organisation régionale antidopage (ORAD Afrique, zones II et III). Cela confère à l'ONAD du Sénégal une fonction stratégique à l'échelle ouest-africaine.

L'ONAD Sénégal, créée en 2014 par l'arrêté ministériel n° 05012/MSVA/DFDS et restructurée en 2017 (arrêté n° 08489), a pour mission principale d'assurer la conformité du dispositif national avec les standards du code mondial antidopage. Son mandat recouvre l'élaboration de règles nationales, l'organisation de contrôles antidopage, la sensibilisation

des acteurs sportifs, la formation, ainsi que le soutien à la recherche scientifique sur le dopage. Ces ambitions ont été affirmées dans plusieurs documents stratégiques, notamment le Plan stratégique 2012-2016 et le Programme ONADS 2024.

La pertinence du cas sénégalais tient également à sa double inscription dans un contexte national marqué par des défis de gouvernance, et dans un réseau régional exigeant en matière de coordination et d'harmonisation des pratiques. L'ONAD se situe donc à l'insertion des défis locaux et transnationaux, ce qui en fait un terrain empirique riche pour examiner les conditions de mise en œuvre des politiques antidopage en contexte africain.

Trois dimensions principales ont structuré l'analyse de ce cas :

- La coordination entre les parties prenantes, incluant les ministères concernés, les fédérations sportives, les agences partenaires et l'ORAD ;
- La mobilisation des ressources humaines, techniques et financières, nécessaires à l'opérationnalisation des politiques ;
- Les mécanismes de gouvernance et de suivi, incluant les dispositifs d'évaluation, les capacités de pilotage, et les difficultés liées à l'harmonisation des normes internationales avec les pratiques locales.

Ainsi, l'étude de l'ONAD Sénégal constitue un point d'entrée pertinent pour analyser les écarts de mise en œuvre, évaluer la transférabilité des recommandations internationales, et proposer des pistes d'adaptation réalistes et contextualisées. Elle permet d'objectiver les conditions dans lesquelles des solutions théoriques peuvent ou non être mises en œuvre de manière efficace et durable dans les pays du Sud.

2.3 Processus de collecte de données

Dans le prolongement du cadre méthodologique adopté, cette section décrit en détail le processus de collecte des données qui ont alimenté l'analyse. Elle explicite les étapes concrètes mises en œuvre pour réunir des matériaux empiriques pertinents, en tenant compte des contraintes liées à l'accès aux données primaires et du recours à des sources secondaires et documentaires. Cette démarche vise à garantir la traçabilité de la recherche et à clarifier les fondements empiriques sur lesquels repose l'interprétation des résultats.

2.3.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été réalisée à partir d'un ensemble restreint, mais stratégique, composé exclusivement de documents produits par l'ONAD du Sénégal, en tant qu'institution nationale responsable de la mise en œuvre des politiques antidopage. Cette approche visait à reconstituer les dispositifs normatifs, les orientations stratégiques, ainsi que les modalités concrètes d'opérationnalisation des politiques en vigueur.

En octobre 2024, une demande officielle de collaboration a été adressée à l'ONAD, à la suite de difficultés d'accès aux sites internet et des autres canaux de communications. Avec l'appui institutionnel de mon université, une lettre de section a été transmise, permettant d'obtenir un ensemble de documents essentiels pour l'étude.

L'ensemble documentaire retenu se compose des éléments suivants :

- ❖ L'arrêté ministériel n° 002397 du 16 janvier 2020, modifiant le cadre juridique initial de création de l'ONAD ;
- ❖ Les « règles antidopage de l'ONADS » (2021), définissant le cadre normatif applicable au national ;

- ❖ Le plan stratégique 2012 - 2016 de l'ONADS, qui constitue le socle de développement institutionnel de l'agence ;
- ❖ Le Programme ONADS 2024, actualisant les priorités opérationnelles de l'organisation ;
- ❖ Le document « Évaluation des risques-Plan de répartition des contrôles » daté du 16 octobre 2024.

Ces documents ont été exploités selon une logique thématique. Ils ont permis d'extraire les axes institutionnels structurants de la lutte antidopage au Sénégal, d'identifier les objectifs prioritaires exprimés par l'ONAD, ainsi que les mécanismes envisagés ou mis en place pour atteindre ces objectifs. Ils ont également permis d'identifier les zones d'écart ou de faiblesse dans l'alignement avec les recommandations internationales, notamment celles proposées par Read D., Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024).

L'analyse de ces sources a donc constitué une étape fondamentale de la collecte de données, à la fois pour documenter empiriquement le fonctionnement interne de l'ONAD, et pour construire un cadre de référence contextuel en amont de l'analyse croisée avec les entrevues.

2.3.2 Entrevue semi-dirigées

En complément de l'analyse documentaire, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès d'acteurs clés du système antidopage sénégalais. Cette démarche visait à enrichir les données secondaires et à accéder à des informations plus fines, contextualisées, et parfois absentes des documents officiels.

Les entrevues se sont déroulées entre mars et mai 2025. Elle a mobilisé quatre participants occupant des fonctions stratégiques dans la lutte antidopage au Sénégal :

- ❖ Deux gestionnaires d'équipes sportives et/ou encadreur d'athlètes ;
- ❖ Deux responsables institutionnels rattachés au Comité national olympique et sportif sénégalais et/ou à l'ONAD Sénégal.

Les participants ont été sélectionnés par un échantillonnage raisonné, sur la base de leur degré d'implication dans la conception, la coordination ou la mise en œuvre des politiques antidopage. Leur recrutement a été facilité par l'accord de collaboration obtenu auprès de l'ONAD Sénégal, ainsi que par des démarches complémentaires effectuées auprès de l'Association des managers sportifs du Sénégal (ASMAS).

Les entrevues sont effectuées en ligne via la plateforme Microsoft Teams, selon les disponibilités des répondants. Chaque entretien a été enregistré avec le consentement éclairé des participants, puis retranscrit intégralement. Les durées varient entre 45 et 60 minutes.

Un guide d'entrevue thématique, annexé au mémoire (voir Annexe I), a été utilisé pour structurer les échanges. Ce guide, élaboré à partir du cadre conceptuel du « policy implementation gap » et des recommandations de Read et al., (2024), a permis d'explorer les perceptions des acteurs en lien avec la coordination interinstitutionnelle, les ressources mobilisables, les obstacles rencontrés, ainsi que les conditions d'adaptation des solutions proposées dans la littérature.

Afin de clarifier la diversité des profils rencontrés et d'assurer la transparence du dispositif empirique, le tableau ci-dessous présente une synthèse des quatre entrevues réalisées. Il précise pour chaque participant le rôle, l'institution, la période de collecte et le

mode d'entretien, en cohérence avec la logique de suffisance propre à cette étude exploratoire.

Tableau 1. Caractéristiques des participants aux entrevues

Code du participant	Rôle ou fonction	Institution/ secteur	Période de réalisation	Durée de l'entrevue	Canal d'entrevue
Manager#1	Gestionnaire de sport	Organisation sportive nationale	Mars 2025	55 min	Visioconférence
Manager#2	Gestionnaire de sport	Organisation sportive nationale	Avril 2025	50 min	Visioconférence
Personnel#1	Agent institutionnel	ONADS/CNOSS	Avril 2025	60 min	Visioconférence
Personnel#2	Agent institutionnel	ONADS/Ministère des Sports, Sénégal	Mai 2025	48 min	Visioconférence

Ces entrevues ont permis de trianguler les données issues de l'analyse documentaire et d'enrichir la compréhension des dynamiques institutionnelles de mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. L'objectif des entrevues n'était pas de produire une représentativité statistique, mais bien de recueillir des récits d'expérience, susceptibles d'éclairer les dynamiques internes à l'ONAD et révéler les facteurs endogènes conditionnant la réussite ou l'échec des politiques mises en place. Ces données ont ensuite été mobilisées dans le cadre de l'analyse thématique, afin de nourrir l'interprétation des résultats présentés dans la section suivante.

2.4 Processus d'analyse de données

L'analyse des données recueillies dans le cadre de cette recherche a été conduite selon une approche thématique inductive, cohérente avec la posture interprétative adoptée. Cette méthode permet de faire émerger, à partir des données empiriques, des unités de sens significatives, structurées en thèmes et sous-thèmes, sans recourir à une grille analytique préexistante (Paillé & Mucchielli, 2021 ; Tracy, 2024).

Le traitement des données a été effectué à l'aide du logiciel Nvivo 14, qui a permis de structurer l'analyse, de documenter les étapes du codage et de renforcer la fiabilité des résultats. La procédure a suivi trois étapes :

- ❖ Codification ouverte in vivo : Chaque transcription a fait l'objet d'une analyse minutieuse, segment par segment avec l'attribution de codes in vivo issue des expressions des participants. Cette étape avait pour but de rester fidèle aux mots et logiques des participants sans superposer des cadres d'analyse préétablis (Matthew B & A Michael, 1994 ; Saldaña, 2021).
- ❖ Regroupement en code axial : Les codes ont été réorganisés autour de catégories plus générales, ce qui a permis de faire ressortir des thèmes récurrents malgré la diversité de sources mobilisées (Matthew B & A Michael, 1994 ; Saldaña, 2021)
- ❖ Structuration en catégories thématiques : Les codes axiaux ont été regroupés autour de catégories plus étendues, qui ont servi de base à l'élaboration du chapitre d'analyse. Celui-ci s'articule autour de six grandes dimensions

empiriques, construites à partir de ces regroupements thématiques (Matthew B & A Michael, 1994 ; Saldaña, 2021).

Bien que la grille conceptuelle proposée par Read et coll. (2024) ait servi de point d'appui pour inscrire les résultats dans les débats théoriques contemporains sur la mise en œuvre des politiques publiques en contexte contraint, elle n'a pas été mobilisée comme outil de codification à proprement parler. Son apport a été essentiellement interprétatif, nourrissant la réflexion a posteriori, notamment lors de la discussion. À l'issue du codage inductif, les thèmes émergents ont donc été mis en relation avec les dimensions de Read et al., (2024), ce qui a permis une mise en perspective déductive.

L'analyse repose ainsi sur une démarche combinant induction empirique et mise perspective théorique, dans le but de produire une lecture nuancée des défis liés à la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. Ce va-et-vient entre les données et le cadre conceptuel permet de mettre en évidence, de manière cohérente, les écarts entre les intentions formulées dans le texte et les réalités concrètes vécues par les acteurs de terrain.

Le processus de codification a été mené selon une logique inductive, inspirée de l'analyse thématique telle que décrite par Paillé & Mucchielli (2021). À l'aide du logiciel Nvivo 14, les extraits pertinents issus des données collectées ont d'abord été associés à des codes axiaux, faisant émerger des thématiques transversales ou récurrentes. Ces regroupements ont permis de structurer l'analyse autour de six grandes dimensions empiriques, qui constituent la structure du chapitre suivant (Saldaña, 2021).

Cette démarche vise à assurer une cohérence forte entre les données empiriques, les interprétations et le cadre mobilisé. Le tableau de codification, présenté en annexe E, rend

compte de ce processus d'analyse progressive, structuré selon une logique d'entonnoir inversé (du particulier vers le général).

Ce chapitre a ainsi permis de poser les fondements méthodologiques de la recherche, en explicitant l'alignement entre la posture interprétative adoptée, les objectifs poursuivis et les outils mobilisés pour la collecte et l'analyse de données. La combinaison de l'analyse documentaire et les entretiens semi-dirigés, articulés à une procédure de codification inductive, a permis de construire un ensemble de données empirique riche, ancré dans les réalités du terrain sénégalais. La méthodologie déployée a été pensée pour garantir à la fois une profondeur analytique, rigueur interprétative et cohérente entre les données recueillies, le cadre conceptuel mobilisé, et les défis spécifiques à la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud. Le recours à une analyse thématique progressive a permis de faire émerger des régularités significatives à travers les différentes données recueillies, tout en respectant la complexité contextuelle de l'objet étudié.

2.5 Limites méthodologiques

Malgré la rigueur méthodologique adoptée, certaines limites doivent être reconnues. D'une part, les données secondaires mobilisées proviennent exclusivement des documents officiels produits par l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS), ce qui limite la diversité des perspectives institutionnelles. D'autre part, les entrevues semi-dirigées, bien qu'elles aient permis de recueillir des récits riches et contextualisés, présentent certaines contraintes liées au nombre restreint de participants et à l'absence d'observations directes sur le terrain. Ces limites ne remettent toutefois pas en cause la validité de la recherche, dont l'objectif n'était pas de généraliser les résultats, mais de produire une compréhension

approfondie et contextualisée des dynamiques de mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal.

Le chapitre suivant présentera les résultats de cette analyse, en articulant les constats issus des entretiens et des documents autour de plusieurs catégories thématiques construites à partir des données. Il met en lumière les principaux écarts entre les normes prescrites et les pratiques observés, tout en révélant les conditions structurelles qui influencent l'adaptation ou la non-adaptation des solutions identifiées dans la littérature scientifique aux réalités sénégalaises.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse thématique menée dans le cadre de ce mémoire, qui visait à répondre à la question suivante : « Quels sont les principaux défis institutionnels, financiers et socioculturels rencontrés dans la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal, et dans quelle mesure les solutions proposées dans la littérature, en particulier celles de Read, Skinner et al., (2024), peuvent-elles être adaptées aux spécificités locales pour renforcer leur efficacité et leur durabilité ? » Conformément aux objectifs de ce mémoire, les résultats présentés sont organisés de manière à mettre en évidence, d'une part, les principaux défis identifiés et, d'autre part, les possibilités d'adaptation des solutions existantes, afin de mieux comprendre les conditions de mise en œuvre d'une gouvernance antidopage durable au Sénégal. Pour ce faire, une approche qualitative a été adoptée, mobilisant à la fois des données secondaires et des données primaires collectées au Sénégal. Les données secondaires ont été collectées à la suite d'une demande de collaboration effectuée auprès de l'ONAD du Sénégal, dans le cadre de ce mémoire, collaboration qui a été acceptée en novembre 2024. Les données primaires sont issues de quatre entrevues semi-dirigées réalisées entre mars et mai 2025 auprès de deux gestionnaires sportifs (Manager#1 et Manager#2) et deux agents institutionnels engagés dans la gouvernance antidopage (Personnel#1 et Personnel#2). Ces entrevues ont permis d'explorer les perceptions des politiques existantes, les pratiques concrètes sur le terrain, les obstacles rencontrés, ainsi que les solutions proposées par les acteurs eux-mêmes.

L'analyse repose sur une étude de cas unique : l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS), considérée comme l'unité d'analyse centrale de cette recherche. Ce choix se justifie par le rôle stratégique de l'ONADS dans la conception, la coordination et la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. L'étude de cas permet d'examiner en profondeur les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et contextuelles qui influencent l'application des normes antidopage à l'échelle nationale, tout en offrant un cadre empirique pertinent pour évaluer l'adaptabilité des solutions proposées dans la littérature.

L'analyse repose sur une étude de cas unique : l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS), considérée comme l'unité d'analyse centrale de cette recherche. Ce choix se justifie par le rôle stratégique de l'ONADS dans la conception, la coordination et la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. L'étude de cas permet d'examiner en profondeur les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et contextuelles qui influencent l'application des normes antidopage à l'échelle nationale, tout en offrant un cadre empirique pertinent pour évaluer l'adaptabilité des solutions proposées dans la littérature scientifique, en particulier celles de Read, Skinner et al. (2024).

L'analyse a été enrichie par un croisement systématique avec plusieurs documents stratégiques et normatifs produits par l'ONADS, notamment le Plan stratégique 2012-2016, le Règlement antidopage 2021, le Programme ONADS 2024, l'arrêté ministériel de 2020 ainsi que les données du PRC 2024. Ces sources permettent de situer les propos recueillis dans le cadre institutionnel formel et d'identifier les écarts entre les objectifs affichés et la réalité de leur mise en œuvre. Cette étude cherche non seulement à expliquer les résultats obtenus, mais aussi à les éclairer à la lumière du cadre conceptuel choisi, en mettant l'accent

sur les aspects du policy implementation gap et les solutions proposées par Read, Skinner et al. (2024). Cette articulation offre une grille d'interprétation permettant de relier les données du terrain aux repères analytiques et conceptuels.

Le chapitre s'organise en six axes d'analyse. Le premier explore les politiques antidopage dominées par une approche préventive, mais encore entravées dans leur application concrète. Le second s'attarde sur les ressources humaines, techniques et financières mobilisées pour l'exécution des politiques. Le troisième examine les niveaux de connaissance et de compréhension des règles antidopage par les différents acteurs du sport. Le quatrième met en lumière les pressions économiques, sociales et psychologiques qui exposent les athlètes à des risques accrus de dopage. Le cinquième analyse la faiblesse des dispositifs de suivi et d'évaluation des actions entreprises. Enfin, le dernier axe traite des défis de gouvernance et de collaboration interinstitutionnelle, en soulignant les limites actuelles et les pistes d'amélioration proposées par les personnes interrogées.

3,1 Politique antidopage au Sénégal : entre normes et réalités.

Dans le cadre de l'étude de cas portant sur l'ONADS, l'analyse montre que la politique antidopage au Sénégal s'inscrit résolument dans une logique préventive. Cette orientation se manifeste clairement dans les principaux documents stratégiques de l'organisation, qui placent la prévention au cœur de la mission éducative nationale. Le programme ONADS 2024 décline trois axes fondamentaux : la sensibilisation, la formation et les contrôles antidopage. Ces orientations sont également inscrites dans le plan stratégique 2012-2016, qui fait de la prévention le cœur de sa mission éducative. Il est clairement stipulé que l'un des objectifs stratégiques est de « former ou informer les acteurs

du mouvement sportif sur les effets négatifs du dopage, les AUT et les substances interdites » (Plan stratégique ONADS, 2012-2016).

3.1.1 Cadre stratégique de prévention

L'analyse des documents de planification stratégique de l'ONADS révèle une volonté institutionnelle affirmée de placer la prévention au cœur des politiques antidopage. Cette orientation est particulièrement explicite dans le Plan stratégique 2012-2016, qui identifie comme premier axe d'intervention la sensibilisation et l'éducation des acteurs du mouvement sportif. Le plan stratégique de l'ONADS pour la période 2012-2016 vise à éduquer ou à instruire les athlètes sur les conséquences néfastes de la prise de substances dopantes, les AUT et les substances interdites. Cette position est réaffirmée dans le programme ONADS 2024, qui structure son plan d'action autour de trois volets fondamentaux : la sensibilisation, la formation et le contrôle. Ce dernier fixe des objectifs quantitatifs, tels que l'organisation de douze (12) sessions de sensibilisations et la formation de vingt (20) éducateurs antidopage, traduisant ainsi une volonté de passer d'une stratégie déclarative à une mise en œuvre mesurable.

Ce cadrage stratégique s'inscrit dans une dynamique de conformité aux exigences internationales, notamment celles énoncées par l'AMA, qui recommande de faire de l'éducation un levier central de la lutte antidopage. En ce sens, la formalisation d'un programme éducatif national peut être interprétée comme un engagement du Sénégal dans un modèle de gouvernance du sport fondé sur la prévention proactive et la responsabilisation des acteurs. Toutefois, une analyse attentive du contenu des documents révèle une absence

de détails quant aux modalités de mise en œuvre : ni le Plan stratégique ni le programme ONADS 2024 ne précisent les canaux de diffusion, les approches pédagogiques, ni les mécanismes d'évaluation des actions prévues.

Cette faiblesse de structuration opérationnelle constitue un défi majeur dans un contexte où les moyens humains et logistiques sont limités. En l'absence de plan d'action détaillé et de budget clairement alloué à la composante éducative, il devient difficile d'assurer une diffusion efficace, continue et équitable de messages de prévention. La centralisation des décisions à Dakar, combinée à la faible coordination avec la ligue sportive régionale et les clubs, limite l'impact potentiel de la stratégie préventive sur l'ensemble du territoire.

Cette tension entre les ambitions stratégiques et leur mise en œuvre concrète est perceptible dans les discours des acteurs institutionnels interrogés. Le Personnel #1, impliqué dans la gouvernance de l'ONADS, confirme cette orientation éducative en affirmant que « la stratégie antidopage repose essentiellement sur l'éducation et la sensibilisation des athlètes ». Le Personnel#2 exprime également une adhésion aux principes stratégiques, précisant que « des séminaires et des formations de recyclage sont organisés chaque année pour harmoniser les niveaux de connaissances ». Toutefois, ces témoignages révèlent également un angle mort important : aucun des deux agents ne mentionne d'outil de suivi, d'indicateur et de performance, ni de retour d'expérience sur l'efficacité des activités entreprises. Cette absence d'évaluation, reflétée dans les documents PRC 2024, suggère que les dispositifs éducatifs restent perçus comme des obligations institutionnelles plus que comme des processus stratégiques à piloter et à améliorer.

En somme, si le cadre stratégique de la prévention antidopage au Sénégal se distingue par sa conformité aux standards internationaux et sa cohérence normative, son efficacité réelle demeure conditionnée par sa capacité à être traduite en actions concrètes, mesurables et adaptées au contexte local. Les discours institutionnels recueillis révèlent à la fois une adhésion aux principes éducatifs et une méconnaissance des mécanismes de mise en œuvre. Ce décalage illustre les tensions qui traversent la gouvernance antidopage, entre intentions affichées et réalité opérationnelle.

Cette volonté institutionnelle de promouvoir un sport propre par l'éducation trouve un écho dans les témoignages recueillis lors des entretiens. Le Personnel #1, membre actif de la gouvernance antidopage, confirme cette orientation : « La stratégie antidopage repose essentiellement sur l'éducation et la sensibilisation des athlètes ». De même, Le Personnel#2 insiste sur la régularité des formations : « Des séminaires et des formations de recyclage sont organisés chaque année pour harmoniser les niveaux de connaissances des différents acteurs impliqués ». Ces propos confirment une convergence entre les normes institutionnelles et les pratiques déclarées par les responsables impliqués.

Ce premier axe met en lumière la volonté de l'ONAD d'inscrire la lutte antidopage dans un cadre stratégique aligné sur les standards internationaux. Toutefois, l'écart observé entre les orientations stratégiques et leur mise en œuvre effective illustre directement la dimension « décalage entre normes prescrites et pratiques » du policy implementation gap (Read et al., 2024). Ceci constitue ainsi une première illustration des tensions entre l'existence d'un cadre normatif et les contraintes de sa concrétisation.

3.1.2 Perceptions des acteurs institutionnels

Les perceptions des acteurs institutionnels interrogés dans le cadre de cette étude révèlent une convergence apparente avec les orientations stratégiques adoptées par l'ONADS. Les agents institutionnels rencontrés, identifiés dans cette étude comme Personnel #1 et Personnel#2, ont tous deux exprimé leur adhésion aux principes de prévention et d'éducation en tant que leviers prioritaires de la lutte antidopage. Leurs propos confirment que l'approche préventive figure bien parmi les discours dominants au sein des organes chargés de la régulation du dopage au Sénégal.

Le Personnel #1, impliqué dans les activités de formation et de coordination au sein de l'ONADS, indique ainsi que « la stratégie antidopage repose essentiellement sur l'éducation et la sensibilisation des athlètes », soulignant l'importance accordée aux campagnes d'information et aux sessions de sensibilisation prévues dans les documents de programmations. Le Personnel#2 abonde dans ce sens, en précisant que « des séminaires et des formations de recyclage sont organisés chaque année pour harmoniser les niveaux de connaissance des différents acteurs impliqués. » Ces propos révèlent une certaine familiarité avec les intentions de l'ONADS et suggèrent que l'approche préventive est non seulement connue, mais également valorisée dans les discours officiels.

Toutefois, cette adhésion déclarative semble coexister avec une forme d'ignorance partielle des modalités concrètes de mise en œuvre. Interrogés sur les résultats tangibles des actions menées, les deux répondants institutionnels n'ont pas été en mesure de fournir des éléments chiffrés ou des exemples spécifiques illustrant l'impact des activités éducatives.

Aucun des participants n'a mentionné des mécanismes formels de suivi ni de processus d'évaluation post-formation. Ce flou sur les pratiques effectives soulève la question d'un écart entre la reconnaissance des objectifs stratégique et leur appropriation opérationnelle par les agents chargés de les appliquer.

Ce constat renforce l'hypothèse d'une dissociation fréquente entre la norme stratégique et l'expérience institutionnelle. Les discours tenus par le personnel traduisent une connaissance partielle des actions menées, davantage centrée sur l'intention que sur l'exécution. Cette posture peut s'expliquer par plusieurs facteurs, tels que l'absence de rapports internes consolidés, la faible culture d'évaluation, ou encore une organisation du travail segmentée, où les décisions sont prises par une direction éloignée des opérations sur le terrain.

Ainsi, si les acteurs institutionnels rencontrés partagent les orientations de l'ONADS en matière de prévention, leur perception reste limitée à une compréhension générale des objectifs, sans véritable appropriation des mécanismes concrets de mise en œuvre. Cela témoigne un déficit de circulation de l'information stratégique au sein même de l'institution, et plus largement d'un besoin de renforcement de la culture de gestion et de redevabilité autour des politiques éducatives antidopage.

Les perceptions recueillies auprès des acteurs institutionnels révèlent une appropriation partielle et parfois contradictoire des objectifs de la politique antidopage. Cette situation met en évidence les défis de parvenir à un consensus sur les perceptions institutionnelles, ce qui correspond à l'aspect « manque d'engagement et d'harmonie

organisationnelle » identifié dans l'écart entre la politique et l'opérationnalisation. L'analyse montre ainsi que la mobilisation des acteurs dépasse la seule existence de documents stratégiques et engage un véritable travail de coordination.

3.1.3 Pratiques éducatives sur le terrain

L'analyse des pratiques éducatives effective sur le terrain révèle un important décalage entre les objectifs institutionnels et la réalité expérientielle des acteurs impliqués dans la gestion quotidienne du sport. Si les documents stratégiques formulent des ambitions claires en matière de sensibilisation et de formation antidopage, les témoignages des gestionnaires sportifs interrogés mettent en évidence une mise en œuvre limitée, fragmentée et parfois inexistante de ces activités dans la structure locale. Le contraste entre la norme et la pratique est particulièrement éloquent et soulève des questions sur l'efficacité des mécanismes de diffusion de l'information et de coordination institutionnelle.

Ce constat est confirmé par les propos des acteurs de terrain. Le Manager#1, censé être un relais privilégié dans les programmes éducatifs, déplore un manque d'accessibilité à ces outils : « Je ne suis pas au courant de leur existence, ce qui en soi est problématique ». Cette déclaration illustre un déficit de diffusion, mais aussi une faiblesse en matière d'appropriation par les relais intermédiaires du système sportif, comme les entraîneurs et les responsables de clubs.

Cette absence d'informations accessibles révèle un dysfonctionnement dans la transmission verticale des messages institutionnels. Les programmes de formation et de

sensibilisation semblent rester confinés à un niveau central, sans bénéficier d'un déploiement structuré à l'échelle régionale ou locale. Le Manager#1 n'est pas un cas isolé : aucun des gestionnaires rencontrés n'a mentionné avoir reçu des supports, des invitations à des sessions, ni même avoir entendu parler de campagnes éducatives dans leur zone d'intervention.

L'absence d'ancrage des actions éducatives dans les pratiques courantes des clubs et des fédérations sportives renforce ce constat. Les entretiens ne font état d'aucune intégration de volets éducatifs dans le calendrier sportif, les programmes d'entraînement ou les assemblées générales des clubs. Cette absence d'institutionnalisation empêche la prévention de devenir un réflexe managérial, et réduit son efficacité à quelques interventions ponctuelles, sans suite ni consolidation.

Ce manque d'intégration a des répercussions directes sur la capacité des structures sportives à développer une culture antidopage active. Les pratiques éducatives ne font pas partie des routines de gestion, et la lutte antidopage reste perçue comme une compétence extérieure aux clubs. Cette situation fragilise l'impact des politiques nationales et accentue la dépendance vis-à-vis des actions ponctuelles initiées par l'ONADS, sans relai institutionnel durable.

En définitive, les pratiques éducatives sur le terrain apparaissent largement déconnectées des objectifs fixés dans les documents stratégiques. Cette disjonction entre la politique publique et la réalité locale entraîne une faiblesse structurelle dans le pilotage et la territorialisation des actions antidopage. Pour qu'une stratégie éducative soit effective, elle doit s'appuyer sur une appropriation par les gestionnaires locaux, la mise à disposition de

ressources accessibles, et l'intégration des messages dans le cadre formel d'entraînement, de compétition et de formation des jeunes athlètes. Ces conditions semblent actuellement absentes ou insuffisamment développées dans le contexte sénégalais.

L'examen des pratiques éducatives met en évidence une déconnexion entre les ambitions affichées dans les textes et les interventions concrètes menées auprès des sportifs. La faiblesse des dispositifs pédagogiques, souvent limités à des actions ponctuelles, illustre la difficulté d'opérationnaliser les solutions prévues. Cela rejoint la dimension du « manque de mécanisme opérationnel accru » soulignée par Read, Skinner et al. (2024), qui souligne l'importance de ressources humaines et techniques adéquates pour transformer les normes en pratiques effectives.

3.1.4 Déficits de transmission et de visibilité

L'un des freins majeurs à l'opérationnalisation des actions de prévention antidopage réside dans la faiblesse des dispositifs de transmission de l'information. Alors que les documents stratégiques nationaux définissent clairement des objectifs éducatifs, la diffusion concrète de ces objectifs vers les acteurs terrain reste lacunaire. Le manque de mécanisme de communication efficace entre l'ONADS et les structures sportives locales compromet la circulation fluide des directives, des outils pédagogiques et des opportunités de formation. Cette rupture dans la chaîne d'information empêche l'appropriation des politiques par les relais naturels que sont les entraîneurs, les responsables des clubs, et les dirigeants régionaux.

Les données issues des entretiens soulignent l'absence d'un système de relais structuré permettant de faire circuler les messages éducatifs jusqu'aux acteurs de première ligne. Le Manager#1, censé être un relais privilégié dans le déploiement des formations, affirme « Je ne suis au courant de leur existence, ce qui en soi est problématique ». Cette déclaration montre un déficit manifeste dans la transmission descendante de l'information et une faible implication des structures locales dans le déploiement des programmes éducatifs. Le Manager#2 renchérit : « Nous, au niveau des ligues, on ne reçoit pas de directive ni d'information sur ce que l'ONADS fait. » Ces propos révèlent une invisibilité institutionnelle de l'ONADS au sein même de l'écosystème sportif national.

Ce constat renforce l'idée d'un problème de transmission verticale de l'information ou les fédérations, des clubs et des athlètes eux-mêmes. Malgré les actions de communication évoquées dans le programme ONADS 2024 (par exemple : « 12 sessions de sensibilisation pour les sportifs et le personnel d'encadrement », « formation de 20 éducateurs antidopage »), leur visibilité semble très limitée sur le terrain. Le Manager#1 confirme cette invisibilité : « Je n'ai jamais vu d'affiche, de spots, ni reçu d'invitations pour participer à une activité antidopage. » Cette absence de communication institutionnelle, qu'elle soit physique ou numérique, empêche les structures de base de se sentir concernées ou impliquées dans les efforts de prévention nationale.

Ce déficit de visibilité s'exprime également dans le manque de supports pédagogiques accessibles aux acteurs du sport. Aucun document simplifié ou vulgarisé ne semble avoir été distribué aux gestionnaires de clubs ou de ligue. Le Manager#2 rapporté :

« On ne nous a jamais donné de guide ou de document à distribuer aux athlètes ». L'absence de ressources concrètes empêche toute initiative locale autonome et contribue à renforcer l'idée que la lutte antidopage relève exclusivement du niveau central.

En définitive, les déficits de transmission et de visibilité affaiblissent considérablement l'impact potentiel des politiques éducatives antidopage. En l'absence de canaux de communication efficaces, de relais de proximité et de supports visibles, les stratégies de prévention ne parviennent pas à s'ancrer durablement dans les dynamiques sportives locales. Cette fragmentation du système d'information révèle un écart structurel entre la conception centralisée des programmes et leur accessibilité effective sur le terrain, compromettant ainsi l'appropriation collective des défis de lutte antidopage.

Ce décalage persistant entre la conception stratégique des politiques éducatives et leur déploiement effectif dans les structures sportives de base soulève une question centrale : comment assurer une mise en œuvre efficace et continue des programmes antidopage dans un environnement institutionnel peu structuré et doté de ressources limitées ?

Les déficits constatés dans la diffusion de l'information et la visibilité des programmes révèlent une rupture dans la chaîne de communication institutionnelle. Ce déficit d'information illustre le « problème de circulation et d'appropriation normative », un aspect central du policy implementation gap. En ce sens, les solutions proposées par Read et al. (2024) sur le renforcement de la communication et de la transparence prennent une résonance particulière dans le contexte sénégalais.

L'analyse révèle que si la prévention figure au cœur des priorités affichées par les autorités antidopage, elle pâtit de multiples entraves : absence de mécanisme de suivi, centralisation excessive, faible implication des acteurs locaux, et intégration insuffisante des routines sportives. Ces constats soulignent que le défi ne réside pas uniquement dans la formulation des politiques, mais dans leur opérationnalisation concrète, laquelle exige un renforcement de la chaîne de transmission et des capacités locales. Or, cette opérationnalisation se heurte directement à la question des ressources. Les entretiens et les documents analysés révèlent une précarité structurelle des moyens humains, matériels et financiers, qui limite fortement la portée et la durabilité des actions engagées. C'est à l'examen de cette dimension des ressources, essentielle pour comprendre la fragilité de la mise en œuvre, que s'attarde la section suivante.

3,2 Limitations structurelles des ressources

L'ambition stratégique de l'ONADS, telle qu'exprimée dans ses documents officiels, est en cohérence avec les standards internationaux promus par l'AMA. Elle repose notamment sur une volonté de professionnalisation de la lutte antidopage, articulée autour de la prévention, du contrôle et de suivi (Programme ONADS 2024 ; Plan stratégique 2012-2016). Toutefois, cette vision se heurte à une réalité structurelle contraignante : l'insuffisance des ressources disponibles, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières.

Ce décalage entre les objectifs définis au niveau central et les capacités de mise en œuvre sur le terrain est largement souligné dans les documents analysés (Programme ONADS 2024 ; Plan stratégique 2012-2016 ; Arrêté ministériel 2020), mais aussi dans les

entretiens réalisés avec les acteurs institutionnels et de terrain. Ces derniers évoquent un fonctionnement reposant largement sur le volontariat, une instabilité organisationnelle et une absence de mécanismes de financement durables. Bien que certaines priorités comme le recrutement de personnel permanent ou l'acquisition de matériel soient mentionnées dans les textes stratégiques récents, leur mise en œuvre reste incertaine, faute de moyen garanti et de processus de suivi formalisés.

Cette situation illustre une contradiction récurrente entre les ambitions institutionnelles et les capacités réelles de mise en œuvre. Selon la logique du policy implementation gap, la présence de cadres normatifs et programmatiques solides ne garantit pas leur traduction opérationnelle lorsque les moyens d'exécution font défaut (Read et al., 2024). Dans le cas sénégalais, cet écart structurel entre les standards de l'AMA et les ressources locales disponibles se manifeste à travers des dispositifs incomplets, une faible continuité administrative et une dépendance prolongée aux initiatives individuelles.

3.2.1 Ressources humaines disponibles

Les ressources humaines représentent un pilier fondamental de toute politique publique, en particulier dans un domaine aussi spécialisé et transversal que la lutte antidopage. L'efficacité de la mise en œuvre des stratégies dépend en grande partie de la disponibilité de la compétence et de l'engagement des personnes chargées de porter les programmes éducatifs, de contrôle et de suivi. Au Sénégal, les données recueillies révèlent un déficit préoccupant dans ce domaine, à la fois en matière de quantité et de qualité du personnel mobilisé autour de la politique antidopage.

Les entretiens illustrent clairement cette carence. Le Personnel#1 souligne que « les ressources humaines sont principalement composées de bénévoles, bien que certains soient très qualifiés. Cependant, il n’y a pas de personnel permanent ou salarié dédié exclusivement à l’antidopage ». Cette déclaration met en lumière une dépendance à l’égard du volontariat, qui limite la capacité d’action continue et structurée de l’ONADS. Le Personnel#2 renchérit en évoquant le caractère informel des collaborations actuelles : « on fonctionne par engagement personnel, pas avec une équipe formalisée et encadrée ». Ces témoignages convergent vers un constat partagé : l’absence d’une équipe opérationnelle stable affaiblit la gouvernance du dispositif antidopage.

Cette précarité dans la mobilisation des ressources humaines a des conséquences directes sur la continuité des actions et leur qualité. Les recours à des intervenants ponctuels, souvent mobilisés sur des bases informelles ou temporaires, rendent difficiles la planification à long terme et la mise en œuvre d’activités structurées. Le manque de personnel formé spécifiquement à la réglementation antidopage, à la pédagogie, ou encore à la gestion des projets publics constitue un frein majeur à la professionnalisation du système national antidopage. À cela s’ajoute une absence de politique de recrutement ou de formation continue qui pourrait garantir le renouvellement et la montée en compétence des agents responsables de ces missions.

L’analyse des documents stratégiques confirme l’absence de stratégies claires en matière de gestion des ressources humaines. Le Programme ONADS 2024 mentionne bien la nécessité de « recruter du personnel permanent », mais aucun mécanisme de mise en œuvre

ou de plan de carrière n'y est précisé. De plus, aucune référence à un organigramme fonctionnel, à une structure décentralisée ou à un service personnalisé n'a été relevée dans les documents PRC 2024. Cette situation reflète un pilotage à la fois centralisé et sous-dimensionné, ou l'engagement individuel remplace l'action institutionnalisée, ce qui compromet la durabilité et l'efficacité des programmes antidopage sur le long terme.

Ainsi la faiblesse des ressources humaines disponibles constitue un obstacle structurel majeur à la mise en œuvre cohérente de la politique antidopage au Sénégalais sans personnel dédié, formé et encadré de manière professionnelle, les ambitions stratégiques de prévention, de sensibilisation et de contrôle restent largement théoriques. La consolidation de la lutte antidopage passe nécessairement par une politique volontariste de recrutement, de formation, et de reconnaissance du travail des intervenants, condition essentielle à l'ancrage durable des actions sur le terrain.

Cette limite traduit la dimension organisationnelle du policy implementation gap, selon laquelle la structure administrative et les capacités humaines conditionnent directement la réussite des politiques publiques. L'absence de personnel permanent et de plan de formation continue révèle non seulement un déficit de ressources, mais aussi une fragilité institutionnelle qui empêche la consolidation d'une expertise locale durable (Read et al., 2024).

3.2.2 Capacité financière et logistique réelle

La question des ressources financières et logistiques constitue un enjeu dans l'opérationnalisation des politiques antidopage. Une stratégie, aussi bien formulée, soit-elle, ne peut produire d'effets concrets sans financement stable, suffisant et durable. Or l'analyse des documents de planification ainsi que les entrevues recueillies montrent que l'ONADS évolue dans un environnement budgétaire incertain, marquée par l'absence d'autonomie financière et par une faible prévisibilité des dotations publiques.

Le Programme ONADS 2024 évoque la nécessité d'acquérir du matériel de promotion et de fonctionnement (informatique, audiovisuel, bureautique), et prévoit également le recrutement de personnel permanent, signe d'un effort de structuration. Toutefois, aucune ligne budgétaire précise n'est associée à ces objectifs, et l'analyse documentaire ne permet pas de connaître les montants alloués ni les modalités de financement (programme ONADS 2024). De même. L'arrêté ministériel de 2020, qui nomme les membres du conseil de gestion, ne mentionne aucun mécanisme de financement structurel, renforçant ainsi l'impression d'une gouvernance honorifique plutôt qu'opérationnelle (Arrêté ministériel, 2020). Cette situation illustre l'importance des aspects financiers dans le « policy implementation gap », c'est-à-dire le fait que la présence de cadres programmatiques ambitieux n'est pas suffisante lorsque les conditions matérielles d'exécution ne sont pas assurées (Read et al, 2024). En l'absence d'une planification budgétaire claire, d'une autonomie financière et de mécanismes de reddition de comptes, les politiques antidopage demeurent fragiles, dépendantes des contingences économiques et peu

durables dans le temps. Ce désalignement entre la norme internationale et la capacité financière nationale traduit une dépendance structurelle typique des environnements à faibles ressources.

Le plan stratégique 2012-2016 avait pourtant prévu ses indicateurs de performance, dont la mise à disposition des fonds au moins un mois avant le début des projets (Plan stratégique 2012-2016). Ce critère, conçu pour garantir la fluidité de l'action, n'a pas fait l'objet d'un bilan dans les documents PRC 2024 ou autres rapports. Aucun élément consolidé ne permet de vérifier si les ressources ont été mobilisées dans les délais ni si elles ont permis une planification réaliste des activités. Cela montre un déficit de suivi et d'évaluation interne, qui empêche l'apprentissage organisationnel et la révision adaptative des stratégies, pourtant essentielle dans le cadre du policy implementation gap (Read et al., 2024).

L'absence de données chiffrées, de compte rendu budgétaire public et de mécanisme de suivi empêche également l'établissement de relations de confiance avec les partenaires techniques et financiers. Dans un contexte de dépendance partielle aux subventions publiques, cette opacité budgétaire constitue un frein à la mobilisation de ressources extérieures. Au-delà de la contrainte financière, cette faiblesse renvoie à une défaillance de gouvernance, où la transparence et la reddition de comptes conditions essentielles d'une mise en œuvre efficace restent marginales (Gatterer et al., 2020).

D'un point de vue analytique, le déficit de capacités financières et logistiques représente une manifestation directe du policy implementation gap, où les ambitions institutionnelles ne se traduisent pas en mécanismes opérationnels faute de moyens stables.

Sans modèle de financement structuré, sans autonomie minimale et sans culture de suivi budgétaire, les efforts de prévention, de contrôle et d'éducation restent conditionnés par la disponibilité aléatoire de moyens. L'ONADS doit impérativement renforcer sa gouvernance financière pour garantir la durabilité de ses actions et accroître sa légitimité auprès des parties prenantes nationales et internationales.

La question des ressources financières et logistiques révèle un déséquilibre majeur entre les ambitions inscrites dans les textes et les moyens mobilisables par l'ONAD. Cette observation illustre la dimension des « contraintes matérielles et budgétaires » du policy implementation gap, qui limitent la portée et la régularité des actions antidopage. L'analyse montre ainsi la dépendance structurelle aux financements externes et le manque de planification budgétaire durable, confirmant la pertinence des propositions de Read et al. (2024) en matière de financement pérenne et de diversification des ressources.

L'analyse des ressources humaines, logistiques et financières de l'ONADS met en exergue une fragilité structurelle majeure dans la mise en œuvre des politiques antidopage. L'absence de personnel permanent, la dépendance au volontariat, ainsi que le déficit de transparence et planification budgétaire compromettent la continuité et la viabilité des programmes. Ceci illustre un paradoxe fréquent dans les pays du Sud : l'adoption de stratégies ambitieuses, alignées sur les standards internationaux, mais dépourvues des moyens nécessaires pour leur opérationnalisation effective. Dans le contexte sénégalais, cette tension se traduit par des initiatives intermittentes, faiblement institutionnalisées et difficilement évaluables.

Ces limites ne se réduisent toutefois pas à une question de moyens financiers ou humains. Elles affectent directement la capacité de l'ONAD à produire, diffuser et faire circuler une information claire et accessible sur le dopage et ses régulations. En d'autres termes, la précarité des ressources nourrit une fracture informationnelle qui fragilise la compréhension, l'appropriation et l'application des règles par les acteurs concernés. La section suivante analyse plus en détail cette dimension informationnelle, en mettant en lumière les obstacles liés à la diffusion et à l'assimilation des normes antidopage au Sénégal. Ces constats confirment que la question des ressources dépasse la simple logique budgétaire : elle engage la capacité institutionnelle de l'État à mettre en œuvre les politiques publiques selon une logique de durabilité, de reddition de comptes et d'appropriation locale. C'est précisément dans cette tension que réside le cœur du concept de « policy implementation gap ». C'est à ce niveau qu'il faut examiner les solutions proposées par Read et al. (2024).

3.3 Fracture informationnelle antidopage

L'analyse du Règlement antidopage ONADS 2021 met en lumière l'existence d'un cadre juridique structuré, conforme aux exigences du Code mondial antidopage. Le document comprend 23 articles, répartis de manière logique entre la définition du dopage (article 1), les violations des règles (articles 2 à 6), la gestion des résultats (article 10), les sanctions (article 10), les droits des sportifs (article 17), et les procédures d'autorisation à usage thérapeutique (AUT) (article 19). Cette structure démontre un alignement formel avec les normes internationales, mais ne garantit pas pour autant son efficacité sur le terrain. Ce principe illustre le « policy implementation gap », selon lequel la conformité institutionnelle

n'implique pas nécessairement la réussite opérationnelle (Read et al., 2024). Il établit également des obligations précises à l'égard de toutes les parties prenantes : athlètes, entraîneurs, agents, personnel médical et fédérations (article 18 à 21).

Cependant, bien que cette architecture réglementaire soit exhaustive sur le plan juridique, elle semble largement méconnue des acteurs de terrain, ce qui limite son applicabilité réelle. Les entretiens mettent en évidence un écart important entre la norme formelle et la pratique quotidienne. Le Manager#2 déclare dans ces propos « pour la majorité des athlètes, les règles antidopage sont peu connues ou mal comprises », soulignant ainsi un déficit d'appropriation du règlement dans les milieux sportifs locaux. De son côté, le Manager#1 affirme que « le sujet n'est jamais intégré dans les routines de sensibilisation ou d'encadrement », ce qui révèle un problème non seulement de diffusion, mais également d'institutionnalisation des messages dans les pratiques éducatives et sportives. Cette observation met en évidence l'aspect communicationnel du « policy implementation gap », soit la disparité entre les auteurs des politiques et les bénéficiaires finaux, qui entraîne un manque d'appropriation et une diminution de l'efficacité.

En l'absence de formation systématique, de supports pédagogiques accessibles, et de programmes intégrés dans le calendrier sportif, la régulation antidopage repose uniquement sur les textes et non sur une culture institutionnelle partagée. Ce constat alimente l'idée selon laquelle la réglementation ne suffit pas à produire une pratique, surtout lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un véritable dispositif d'appropriation pédagogique.

Pour surmonter cette déconnexion entre norme et pratique, il apparaît indispensable de développer des outils de vulgarisation, des sessions d'explication pratique des règles adaptées aux différents niveaux (professionnels, amateurs, jeunes en formation), et de former systématiquement les relais de terrain (entraîneurs, enseignants, dirigeants de clubs). Sans cette diffusion active, le cadre réglementaire, si rigoureux soit-il, reste purement théorique et inefficace dans la lutte contre le dopage.

3.3.1 Structure et contenu du règlement antidopage

Le règlement antidopage 2021 de l'ONADS constitue la base juridique encadrant les activités de lutte antidopage au Sénégal. Ce règlement a été établi pour se conformer aux normes du Code mondial antidopage de 2021 et vise à harmoniser les pratiques à l'échelle internationale. Il comprend 23 articles répartis de manière structurée, abordant successivement la définition du dopage (article 1), les violations des règles antidopage (article 2 à 6), les procédures de contrôle et de gestion des résultats (article 7 à 10), les sanctions applicables (article 10), les droits sportifs (article 17), les conditions d'octroi des autorisations à usage thérapeutique (article 19) et les responsabilités institutionnelles des fédérations, entraîneurs, agents et personnels de soutien (article 18 à 21).

Cette structuration reprend les standards du Code mondial antidopage (AMA, 2021), en y adaptant les modalités de mise en œuvre au contexte national. Elle marque une avancée juridique significative pour le Sénégal, en dotant l'ONAD d'un référentiel réglementaire complet, qui renforce la lisibilité, la cohérence et la légitimité de son action en matière de prévention, de contrôle, de représentation du dopage (Règlement antidopage ONADS, 2021).

En outre, l'inclusion d'articles spécifiquement consacrés aux responsabilités partagées entre les divers acteurs du sport témoigne de la volonté d'instaurer une culture de la coresponsabilité dans la lutte antidopage. Ces éléments indiquent un effort de structuration réglementaire visant à créer un système plus inclusif, transparent et conforme aux principes de bonne gouvernance sportive promus par l'AMA.

L'examen du règlement antidopage met en lumière une complexité rédactionnelle et une densité normative qui rendent son appropriation difficile par les acteurs de terrain. Cette situation correspond à la dimension du « policy implementation gap » relative à la « clarté et à l'accessibilité des normes », dans lequel la complexité technique des textes entrave leur efficacité. Dans cette optique, les solutions de Read et al. (2024) en faveur d'une simplification des documents et d'une vulgarisation adaptée aux différents publics trouvent ici un écho pertinent.

3.3.2 Niveau de connaissance des règles

Malgré l'existence d'un règlement antidopage structuré et conforme aux standards internationaux, l'analyse des entretiens met en évidence un niveau de connaissance très limité des règles en vigueur parmi les acteurs du sport sénégalais. Ce constat est partagé à différents niveaux de responsabilité. Le Manager#2 déclare à ce sujet : « Je ne connais pas les règles, je sais qu'il ne faut pas se doper, mais je ne pourrais pas dire ce qui est interdit ou non ». Cette déclaration révèle une méconnaissance des fondements mêmes du dispositif réglementaire, y compris parmi les responsables sportifs censés relayer les politiques antidopage auprès des athlètes.

Le personnel#1 ajoute : « Le règlement existe, mais il n'est pas vulgarisé. Il reste dans des bureaux ou sur les sites officiels, les clubs n'ont pas accès à des résumés ou à des fiches pratiques. » Ce témoignage pointe un défaut de communication autour des contenus essentiels du règlement, et met en exergue une déconnexion entre le texte officiel et les réalités de terrain. Même les structures censées accompagner les sportifs ne disposent pas des outils nécessaires à une transmission efficace des normes.

Le Manager #1 illustre les connaissances de cette ignorance : « Un athlète a été déclaré positif, ici, mais il a dit qu'il ne savait pas que ce médicament était interdit. Il n'avait jamais entendu parler de la liste de l'AMA ». Ce type de situation révèle un déficit dans l'intégration des règles dans le processus d'éducation sportive, et pose un véritable problème d'équité. L'application d'une règle que l'on ne connaît pas ou que l'on ne comprend pas crée une insécurité juridique pour les pratiquants, et affaiblit la légitimité de l'ensemble du dispositif.

En définitive, la méconnaissance des règles antidopage découle non seulement d'un manque de diffusion et de vulgarisation, mais aussi d'une absence de stratégie institutionnalisée d'appropriation. Cette lacune fragilise la capacité des acteurs à respecter les normes en vigueur, et nécessite une refonte des méthodes de communication et de formation au sein du système sportif sénégalais.

Les données révèlent une connaissance fragmentée et souvent superficielle des règles antidopage parmi les sportifs et encadreurs. Cette situation reflète une « faible circulation de l'information normative », dimension centrale du policy implementation gap. Le recours aux

solutions proposées par Read et al. (2024), notamment le renforcement des programmes de sensibilisation et la création de canaux de communication ciblés, apparaît alors essentiel pour réduire cet écart. Plus largement, cette situation révèle un enjeu de justice informationnelle dans le système sportif : l'inégalité d'accès aux règles produit une inégalité de responsabilité, rendant les sanctions parfois perçues comme arbitraires. Dans une perspective de gouvernance, cela confirme que la circulation de l'information constitue un levier aussi stratégique que la disponibilité des ressources humaines ou financières.

3.3.3 Obstacles à l'appropriation normative

La faible appropriation des règles antidopage s'explique en grande partie par l'absence de dispositifs pédagogiques adaptés à la réalité des acteurs du sport. L'analyse documentaire révèle qu'aucun guide de vulgarisation n'a été annexé aux textes réglementaires ou diffusé par l'ONAD dans le cadre de ses programmes publics récents, comme le PRC 2024. Ce manque de supports simplifiés constitue un frein majeur à la diffusion aussi technique que celle relative au dopage nécessite un effort de traduction pédagogique pour être comprise et intégrée dans les pratiques sportives quotidiennes.

Le Personnel#1 est explicite à ce sujet : « le règlement est là, mais il reste dans les tiroirs. Il n'y a pas de brochures ni de modules pour l'expliquer aux clubs ». Cette remarque illustre un défaut de stratégie de communication ciblée. Elle suggère également que la publication des textes ne s'accompagne pas d'un dispositif structurel de sensibilisation. Dans les faits, les acteurs locaux sont confrontés à un corpus normatif sans qu'on leur fournisse les moyens de s'en approprier les contenus.

Les participants ont également souligné l'absence de formations organisées de manière régulière. Le Manager#1 explique : « On parle souvent des règles, mais il n'y a jamais eu d'ateliers ou de séances explicatives à notre niveau. On entend ça à la télévision, pas ici. » Cette remarque souligne une défaillance de la stratégie de formation continue, pourtant essentielle dans un système fondé sur des normes évolutives et souvent complexes.

Même l'accès numérique aux ressources apparaît limité. Aucun site fonctionnel ou plateforme interactive ne semble disponible pour consulter les textes, poser des questions ou suivre des formations en ligne. Le Manager#2 affirme : « J'ai cherché le règlement sur internet, mais je ne l'ai pas trouvé. Il faut connaître quelqu'un à l'ONAD pour avoir les documents ». Ce type de barrière renforce l'idée d'un cloisonnement de l'information réglementaire, réservée à une élite administrative, au détriment des bénéficiaires finaux du sport de base. Cette barrière d'accès illustre une forme de cloisonnement institutionnel typique des environnements à faibles capacités de diffusion, où la norme circule verticalement sans véritable adaptation horizontale aux contextes d'usage (Read et al., 2024).

Pour finir, l'absence de médiation pédagogique entre la norme juridique et les réalités de terrain constitue un obstacle majeur à l'appropriation normative. Tant que l'ONAD ne développera pas de stratégies actives de diffusion, de formation et d'adaptation des contenus, les règlements resteront inopérants pour une grande partie des acteurs du sport. Cette inaccessibilité renforce les inégalités d'information, et, par conséquent, d'application des règles.

L'analyse montre plusieurs défis à l'appropriation des normes antidopage, tels que la barrière linguistique, le manque de supports pédagogiques adaptés et la faible contextualisation des messages. Ces facteurs mettent en évidence l'ampleur du décalage entre la conception et la mise en œuvre des politiques (« policy implementation gap »), qui survient lorsque des règles universelles s'avèrent difficiles à adapter localement. Les solutions de Read et al. (2024), insistant sur l'adaptation culturelle et la contextualisation pédagogique, constitue ici des repères stratégiques.

3.3.4 Rôle des encadrateurs et structure de base

Ce manque d'appropriation ne concerne pas uniquement les sportifs, mais touche l'ensemble de la chaîne institutionnelle. Le Personnel#2 reconnaît que « même au sein de l'administration, il y a des gens qui ne savent pas exactement ce que contient le règlement ». Cela souligne une faiblesse dans la formation des cadres, mais aussi une absence d'obligation institutionnelle à se conformer ou se former sur ces règles. Ce déficit d'appropriation institutionnelle renforce le sentiment d'éloignement entre la norme écrite et les pratiques quotidiennes dans les milieux sportifs.

L'existence d'un cadre réglementaire conforme ne suffit pas à garantir une gouvernance efficace de la lutte antidopage. Sans appropriations réelles par les différents niveaux d'acteurs, les règles restent abstraites et leur application demeure marginale. La lutte antidopage au Sénégal ne pourra progresser qu'en renforçant la formation, la communication et l'implication directe des acteurs de terrain dans l'élaboration, la diffusion et l'usage des normes. Cela suppose de considérer les règles non comme de simples obligations légales,

mais comme des outils pratiques à inscrire dans les cultures sportives locales. En ce sens, la lutte antidopage au Sénégal se heurte moins à une absence de cadre qu'à un déficit d'appropriation partagée, confirmant que l'efficacité des politiques repose sur leur internalisation par les acteurs et non sur leur seule existence juridique.

Les encadreurs sportifs et structures locales jouent un rôle clé de transmission des normes, mais leur implication demeure inégale et souvent limitée par un déficit de formation. Cette situation illustre un écart dans la dimension du policy implementation gap relative à la médiation institutionnelle, soit que les relais de proximité ne sont pas suffisamment outillés pour assurer une diffusion efficace. Les solutions de Read et al. (2024) concernant la formation des encadreurs et leur intégration dans les stratégies de prévention offrent ainsi des pistes concrètes pour renforcer ce maillon essentiel.

En définitive, l'efficacité du cadre réglementaire antidopage dépend non seulement de sa conformité aux normes internationales, mais aussi, et surtout, de sa diffusion, de sa compréhension et de son appropriation par les acteurs du terrain. L'absence de stratégie pédagogique, la méconnaissance des textes et le désengagement des structures intermédiaires constituent autant de freins à la mise en œuvre effective des politiques antidopage. Toutefois, même dans un système bien informé et structuré, l'adhésion aux règles ne peut être tenue pour acquise. L'analyse des vulnérabilités individuelles et sociales des sportifs constitue un autre levier important pour comprendre les failles de la lutte antidopage. C'est pourquoi la section suivante s'intéresse aux facteurs psychosociaux qui rendent certains athlètes particulièrement exposés au dopage, malgré l'existence d'un cadre normatif. L'analyse de la

fracture informationnelle montre ainsi que la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal n'est pas freinée par un manque de normes, mais par une absence de dispositifs de médiation entre la norme et la pratique. Cet écart illustre un des noyaux du « policy implementation gap », où la communication et la formation sont à la fois des outils de conformité et des conditions de faisabilité politique (Read et al., 2024).

3.4 Facteurs psychosociaux de vulnérabilité

Si la méconnaissance des règles antidopage constitue un facteur de risque non négligeable, les causes profondes du dopage sont bien plus complexes et enracinées dans les dynamiques sociales, économiques et culturelles. Les entrevues menées avec les gestionnaires sportifs révèlent une série de pressions systémiques qui exposent particulièrement les jeunes athlètes à des pratiques dopantes. Le Manager#1 résume ainsi la situation : « Le dopage peut apparaître comme un raccourci ou une solution de dernier recours ». Cette affirmation met en lumière un sentiment d'impasse ou de résignation face à un système qui valorise la performance immédiate au détriment du développement durable du sportif. Cette logique traduit la dimension culturelle du policy implementation gap, où les valeurs sociales dominantes (succès rapide, héroïsme sportif) entrent en tension avec les normes institutionnelles de régulation et d'éthique sportive (Read et al., 2024).

Ces pressions multifactorielles sont liées à plusieurs éléments : la précarité économique, la rareté des opportunités de carrière, l'absence de suivi psychosocial, la valorisation sociale de la réussite sportive et le manque de structures d'encadrement adaptées. Le Plan stratégique 2012-2016 avait déjà identifié certains de ces défis, évoquant notamment

la “méconnaissance des dangers du dopage et les pressions médiatiques” comme éléments favorisant le recours à des substances interdites. Ce cadre stratégique soulignait implicitement l’importance de contextualiser le dopage comme un phénomène multifactoriel, dépassant la simple violation individuelle. Autrement dit, la question du dopage révèle un décalage structurel entre la conception technocratique des politiques antidopage et la réalité vécue par les athlètes, confirmant que l’efficacité de la régulation dépend de sa capacité à intégrer les déterminants sociaux et économiques dans la planification stratégique.

Face à cette réalité, les mesures réglementaires et les sanctions ne suffisent pas. Les acteurs du sport appellent à un accompagnement socio-éducatif renforcé. Le Manager#2, par exemple, propose la mobilisation de récits personnels et inspirants comme outils de prévention : “des témoignages d’anciens dopés ou de figures inspirantes peuvent aussi jouer un rôle dissuasif”. Cette approche, fondée sur l’émotion, la narration et la proximité culturelle, offre un complément efficace aux messages techniques ou juridiques souvent perçus comme abstraits.

De plus, une approche éducative prenant en compte les facteurs de vulnérabilité devrait traiter non seulement les risques du dopage, mais aussi les solutions positives à la pression de performance, comme la résilience, la progression à long terme ou encore la construction d’identité en dehors du terrain sportif. Cela suppose d’élargir le champ d’action des politiques antidopage pour inclure des intervenants en psychologie, en travail social et éducation, capable de proposer des dispositifs intégrés de prévention d’accompagnement et de valorisation du sport éthique. Dans le cadre du policy implementation gap, cette

intégration intersectorielle correspond à une condition essentielle de succès : sans prise en compte des environnements de vie, les politiques demeurent normatives et désincarnées, donc peu durables (Read et al., 2024).

Le dopage ne peut être combattu efficacement sans une compréhension générale des contextes dans lesquels évoluent les athlètes, notamment dans les pays du Sud où la vulnérabilité économique, sociale et institutionnelle exacerbe les risques. Cette analyse appelle à repenser la lutte antidopage comme une politique publique multisectorielle, en lien avec les réalités vécues par les jeunes sportifs.

3.4.1 Facteurs économiques et sociaux

Dans le contexte sénégalais, les vulnérabilités économiques et sociales constituent les facteurs majeurs de pression qui poussent certains athlètes à envisager le dopage comme un recours, voire comme une stratégie de survie sportive. Les entrevues menées avec les acteurs du sport révèlent que les réalités matérielles des sportifs sont marquées par l'instabilité financière, l'absence de débouchés professionnels sécurisés et un manque structurel de soutien social. Ces contraintes créent un environnement où la performance devient souvent le seul moyen perçu de mobilité sociale, accentuant ainsi les risques de transgression des normes.

Le Manager#1 décrit ainsi la situation : “beaucoup de jeunes jouent leur avenir sur une compétition, s'ils échouent, il n'y a plus rien derrière. Alors, certains prennent le risque”. Ce propos révèle la pression extrême ressentie par les athlètes issus de milieux modestes, où

le sport apparaît comme une voie de réussite unique. L'absence de filets de sécurité économique ou de politiques d'insertion professionnelle post-carrière favorise des comportements à risque, dans un contexte de compétition accrue.

À cela s'ajoute une forme de marginalisation des disciplines sportives moins médiatisées, qui n'offrent ni salaires stables ni reconnaissance institutionnelle. Le Personnel#1 : "Ce sont les mêmes qui font tout, mais personne ne les suit. Ils n'ont pas de sponsors, pas d'aide". Le sentiment d'abandon et de solitude renforce la tentation de chercher des résultats rapides pour sortir de l'anonymat sportif.

La pression sociale ne vient pas uniquement des institutions, mais aussi du cercle familial et communautaire. Dans certains cas, la réussite sportive est perçue comme une responsabilité familiale. Le Manager#2 affirme : "Quand toute la famille compte sur toi, tu ne peux pas échouer". Cette charge symbolique et matérielle place l'athlète dans une situation psychologique fragile, propice à la prise de décisions extrêmes pour répondre aux attentes de son entourage.

Ces éléments démontrent que le dopage ne peut être compris uniquement comme une déviance individuelle. Il s'inscrit aussi dans des logiques structurelles de précarité, de pression économique et de quête de reconnaissance. Pour prévenir efficacement le dopage, il est indispensable d'aborder ces dimensions et de proposer des solutions intégrées prenant en compte la réalité sociale des jeunes athlètes.

Les données mettent en évidence l'influence des conditions socio-économiques précaires sur les pratiques sportives et la vulnérabilité des athlètes au dopage. Ce constat illustre le « policy implementation gap » lié aux « contraintes contextuelles », c'est-à-dire l'écart entre les normes internationales et leur application dans des environnements marqués par la pauvreté et l'inégalité sociale. Les solutions de Read et al. (2024), centrées sur le renforcement des soutiens structurels et l'adaptation des politiques aux réalités locales, apparaît capitale pour atténuer cette vulnérabilité. En ce sens, la lutte antidopage ne saurait être dissociée des politiques sociales plus larges. Le renforcement des filets de sécurité économique et la création d'opportunités professionnelles post-carrière devraient être considérés comme des leviers d'intégration de la politique antidopage elle-même, et non comme des mesures périphériques.

3.4.2 Pression à la performance et représentation du dopage

Outre les contraintes économiques, les jeunes athlètes sénégalais font face à une pression intense à la performance, qui influence directement leur rapport au dopage. Dans un environnement sportif où les occasions de se faire remarquer sont rares et où les compétitions servent souvent de tremplin unique vers la réussite, la performance immédiate prend le pas sur l'éthique ou la santé. Cette obsession du résultat immédiat favorise des représentations positives ou neutres du dopage, parfois perçu non comme une tricherie, mais comme une stratégie parmi d'autres pour "réussir".

Le Manager#1 l'exprime ainsi : "le dopage peut apparaître comme un raccourci ou une solution de dernier recours". Cette affirmation révèle une forme de résignation face aux

contraintes du système sportif local, où les moyens d'accompagnement manquent et où les performances sont sous-valorisées. Pour certains athlètes, le dopage n'est pas tant un choix éthique qu'un calcul pragmatique, fait sous pression.

Cette logique est renforcée par des récits ambiants où la réussite sportive semble systématiquement associée à l'usage de produits interdits. Certains athlètes, influencés par l'idée selon laquelle "tout le monde le fait", finissent par justifier leur propre recours au dopage comme un passage obligé. Ce type de perception contribue à une forme de normalisation de la transgression, particulièrement chez les jeunes les plus ambitieux ou désespérés.

Ce phénomène s'explique aussi par l'absence de contre-discours structurant. Les messages institutionnels, lorsqu'ils existent, sont souvent techniques ou moralisateurs, peu adaptés aux réalités vécues. Le Personnel#2 déplore : les messages ne parlent pas aux jeunes. Ils veulent des modèles, des parcours, pas de règlement ». L'absence de figures inspirantes ou de récits positifs rend plus difficile l'adhésion des jeunes à une conception éthique de la performance.

La pression à la performance et les représentations valorisantes ou résignées du dopage révèlent un déficit d'encadrement culturel dans le sport sénégalais. Il apparaît nécessaire de repenser les stratégies de communication et d'éducation pour qu'elles abordent le dopage non seulement comme une règle à respecter, mais aussi comme un enjeu identitaire et social. Cela implique de renforcer les discours alternatifs fondés sur la résilience, la progression éthique et la valorisation du parcours, au-delà du résultat immédiat.

La pression à la réussite sportive et la représentation du dopage comme un raccourci vers la performance sont des déterminants psychosociaux puissants. Ce phénomène traduit un écart lié à la dimension du policy implementation gap concernant la compatibilité entre valeurs sociales et normes institutionnelles. Lorsque les pressions sociales ou économiques valorisent indirectement la transgression, les politiques antidopage perdent en légitimité. Read et al. (2024) soulignent l'importance de stratégies éducatives et culturelles visant à modifier les représentations collectives du dopage, ce qui constitue une piste de réduction de cet écart. Plus encore, ce décalage symbolise une tension entre la norme globale et la morale locale : la régulation internationale impose un idéal de « pureté sportive » que les réalités socio-économiques rendent parfois inatteignable. C'est dans cette dissonance que se cristallisent les écarts de mise en œuvre observés dans les pays du Sud.

3.4.3 Absence d'accompagnement psychosocial

L'un des facteurs majeurs de vulnérabilité identifiée dans les entretiens est le manque d'un accompagnement psychosocial structuré pour les athlètes. Alors que le dopage ne se réduit pas à un simple manquement disciplinaire, mais renvoie souvent à des détresses psychologiques, des pertes de repères ou à une faible estime de soi, aucun mécanisme formel ne semble exister pour soutenir les sportifs sur ces dimensions sensibles.

Le Manager#2 observe : « Il y a des jeunes qui vivent des moments difficiles, mais il n'y a personne pour l'écouter, ni psychologue ni accompagnement ». Ce constat souligne l'absence de prise en charge des émotions, du stress de compétition ou de périodes de blessure

et d'échec. Or, ces moments de vulnérabilité sont des fenêtres critiques où les sportifs peuvent être tentés par des solutions rapides, y compris le dopage.

Le Personnel#1 confirme cette lacune en affirmant : « le système est centré sur la compétition, mais pas sur l'humain. Il n'y a pas d'assistance, ni psychologique ni sociale ». Cette défaillance dans l'encadrement général empêche la prévision ciblée du dopage chez les jeunes sportifs, notamment ceux issus de milieux précaires ou confrontés à des ruptures dans leur trajectoire.

Sans cette dimension d'accompagnement, les politiques antidopage restent centrées sur la répression ou la sensibilisation technique, sans répondre aux besoins affectifs, identitaires et sociaux des pratiquants. Le dopage devient alors une réponse non pas à un manque d'information, mais à une souffrance silencieuse que le système sportif ignore. Il en résulte une inefficacité universelle des mécanismes de prévention qui ne prennent pas en compte la complexité des parcours individuels.

Ainsi, intégrer l'accompagnement psychosocial dans la gouvernance antidopage apparaît comme une priorité. Cela nécessite de former ou mobiliser des professionnels issus de la psychologie, du travail social ou de l'éducation spécialisée, capables d'agir en amont des comportements à risque et d'offrir aux athlètes un cadre de confiance, d'écoute et de soutien dans leur cheminement personnel et sportif.

Le manque de dispositifs d'accompagnement psychologique et social pour les athlètes accentue leur vulnérabilité face au dopage. Cette observation met en évidence un

déficit dans la dimension du « policy implementation gap » concernant les « ressources de soutien institutionnel ». L'absence d'un tel encadrement empêche une prévention durable et accentue les écarts entre normes prescrites et pratiques réelles. Les solutions de Read et al. (2024), qui préconisent la mise en place de programmes de soutien intégrés et pluridisciplinaires, offre ici des repères pertinents. Ce constat confirme la nécessité de considérer la santé mentale et le bien-être comme des composantes intrinsèques de la politique antidopage, et non comme des variables externes. Une telle approche renforcerait la dimension humaine des programmes, tout en réduisant l'écart entre la norme internationale et la réalité vécue.

3.4.4 Dynamique d'adhésion à la transgression

Au-delà des facteurs économiques et psychosociaux, l'analyse des entretiens révèle l'existence d'un phénomène plus insidieux : la dynamique d'adhésion progressive à la transgression. Dans certains contextes sportifs, le dopage cesse d'être perçu comme une exception ou une faute grave, et devient une pratique implicitement tolérée, voire valorisée dans certains collectifs. Cette dynamique se construit par mimétisme, par silence institutionnel ou par absence de sanction visible, et alimente un sentiment d'impunité ou de banalisation.

Le Manager#1 explique : « quand tu entends que d'autres l'ont fait et qu'ils s'en sont sortis, tu te dis que c'est possible ». Cette observation met en lumière un processus de désensibilisation où les normes éthiques sont relativisées au profit de logiques d'efficacité ou

de survie dans le système sportif. Le silence des encadrateurs, l'absence des débats sur l'intégrité et la rareté des contrôles renforcent cette spirale de tolérance à la transgression.

Dans les environnements d'entraînement, les jeunes sportifs sont souvent confrontés à des discours ou des comportements ambigus de la part de leurs pairs ou leurs entraîneurs. Le Personnel#2 note : « Certains entraîneurs ne disent rien, ou évitent le sujet. Du coup, les jeunes pensent que ce n'est pas si grave ». Cette permissivité passive contribue à la normalisation des pratiques dans des contextes où l'encadrement moral fait défaut.

L'absence de contrôles fréquents ou de sanctions effectives nourrit également cette dynamique. Lorsque les sportifs ne perçoivent aucun risque réel à transgresser les règles, ou voient des cas impunis dans leur entourage, leur seuil de tolérance à l'illégalité diminue. Ce manque d'exemplarité dans les structures sportives locales constitue un obstacle majeur à l'instauration d'une culture antidopage forte et partagée.

La dynamique d'adhésion à la transgression montre une nécessité de développer la véritable culture d'intégrité dans les milieux sportifs. Cela suppose de renforcer l'éducation aux valeurs sportives, d'encourager les débats ouverts sur le dopage, et d'impliquer les encadrateurs dans une posture active de transmission éthique. La lutte antidopage ne consiste pas uniquement à contrôler et sanctionner, mais aussi restaurer un environnement où la conformité à la règle est perçue comme légitime, valorisée et collectivement partagée.

Certains acteurs décrivent une banalisation du recours au dopage, relevant une dynamique d'adhésion sociale à la transgression. Ce phénomène illustre le « policy

implementation gap » en ce qui concerne la « résistance ou l'opposition culturelle aux normes internationales ». Lorsque la régulation est perçue comme externe et déconnectée des réalités locales, elle peut être contestée, voire ignorée. Les solutions avancées par Read et al. (2024), en particulier la co-construction des politiques avec les communautés sportives locales, apparaît essentielle pour renforcer la légitimité et l'adhésion. Cette logique rejointe la perspective de co-construction prônée par Read et al. (2024) stipule que la participation active des communautés sportives dans l'élaboration des normes est la condition préalable à leur intégration durable.

L'analyse des facteurs psychosociaux de vulnérabilité montre que le dopage ne peut être réduit à une simple question de non-respect des règles ou de carence informationnelle. Il s'agit d'un phénomène complexe, enraciné dans des contextes de précarité économique, de pression sociale à la réussite, d'absence de soutien psychosocial et de normalisation progressive de la transgression. Cette réalité est confirmée tant par les participants gestionnaires que par les constats formulés dans les documents institutionnels de l'ONAD. Le Plan stratégique 2012-2016 souligne déjà les effets délétères de « pressions médiatiques » et de la « méconnaissance des dangers du dopage » chez les jeunes athlètes, insistant sur la nécessité de promouvoir une approche éducative contextualisée. De son côté, le Programme ONADS 2024 mentionne l'importance d'un accompagnement éducatif renforcé, mais sans proposer de dispositifs concrets intégrant des spécialistes du soutien psychosocial (psychologues, travailleurs sociaux, etc.).

En l'absence de dispositifs de prévention adaptés aux réalités de terrain, les politiques antidopage courent le risque de rester symboliques, peu effectives. Il devient impératif de dépasser une approche strictement normative pour construire une stratégie antidopage multisectorielle, intégrée dans les milieux de vie des sportifs, tenant compte de leurs besoins humains, émotionnels et sociaux. Cette prise de conscience appelle une refonte des politiques publiques antidopage, axées sur la reconnaissance de la vulnérabilité structurelle des jeunes sportifs, sur la mobilisation d'acteurs éducatifs de proximité, et sur la construction collective d'une culture de l'intégrité sportive, capable de résister à la tentation de la performance à tout prix. En somme, les vulnérabilités psychosociales observées révèlent que les écarts de mise en œuvre ne sont pas seulement techniques ou budgétaires, mais profondément humains et culturels. Le policy implementation gap prend ici la forme d'une inadéquation entre la norme internationale et les conditions d'existence des acteurs qu'elle vise à réguler. Dans cette logique, la section suivante portera une attention particulière à une autre dimension négligée des politiques actuelles : la faiblesse, voire l'absence des mécanismes d'évaluation permettant de mesurer l'impact réel des actions antidopage mises en œuvre.

3.5 Faiblesse des mécanismes d'évaluation

Le Programme ONADS 2024 affiche des ambitions opérationnelles mesurables : il prévoit la réalisation de 100 contrôles antidopage, répartis entre 75 hors compétitions et 25 en compétition, ainsi que la formation de 20 agents de contrôle et la participation à diverses rencontres internationales sur le dopage. Ces actions s'inscrivent dans le prolongement des objectifs du plan stratégique 2012-2016, notamment l'objectif stratégique n° 3 intitulé

« Promouvoir le contrôle antidopage ». Elles visent à poser les bases d'un système structuré, capable d'assurer une présence régulière sur le terrain et de répondre aux standards imposés par l'Agence mondiale antidopage. Ces objectifs chiffrés demeurent toutefois performatifs sans préformation : ils énoncent une ambition, mais ne déploient pas les instruments évaluatifs nécessaires à sa réalisation. Cela met en évidence l'ampleur du « policy implementation gap » attribuable à un déficit d'outils de contrôle, dans lequel une norme est établie, mais où la boucle de rétroaction pour les ajustements manque (Read et al., 2024).

Pourtant, malgré ces engagements, l'analyse des données de terrain révèle une insuffisance critique des mécanismes d'évaluation. Le Personnel#2, pourtant impliqué dans la mise en œuvre des activités, confesse ne pas être informé des procédures de suivi : « Je ne connais pas les méthodes d'évaluation utilisées pour mesurer l'impact de ces initiatives ». L'écart ici n'est pas seulement technique ; il est organisationnel : l'évaluation n'est ni ritualisée ni distribuée. Autrement dit, l'absence de routines évaluatives empêche la traduction des objectifs en apprentissages cumulatifs.

Or, les documents stratégiques soulignent l'importance d'indicateurs de performance précis pour assurer le pilotage des politiques antidopage. Le Plan stratégique mentionne plusieurs indicateurs quantitatifs, tels que le nombre de personnes formées, le taux de réussite à des questionnaires, le nombre de campagnes médiatiques ou encore la mobilisation effective des membres de l'ONADS dans les activités programmées. En termes de policy implementation gap, la présence d'indicateurs sans méthodologie, fréquence et responsabilité revient à un « instrument sans dispositif » : il ne structure ni l'action ni la redevabilité.

L'absence d'un tel système compromet la transparence, la redevabilité et surtout l'efficacité des actions entreprises. Il devient ainsi difficile de démontrer l'impact réel des formations, des sensibilisations ou des contrôles réalisés. En outre, sans donner d'évaluation rigoureuse, l'ONADS se prive d'un levier essentiel pour plaider en faveur d'un financement supplémentaire, justifier ses choix stratégiques ou corriger ses méthodes. Sans preuve d'effet, les politiques restent non investissables (par bailleurs) et non défendables (en arbitrage budgétaire interne), accentuant un cercle vicieux d'insuffisance de moyens.

Dans ce contexte, il apparaît indispensable d'institutionnaliser une culture de l'évaluation, à travers la mise en place d'un système intégré de suivi et d'évaluation, comprenant des outils simples, mais efficaces : Fiches de suivi, tableaux de bord, bilans périodiques, et retours systémiques des bénéficiaires. Une telle démarche permettrait non seulement de mieux gérer les ressources, mais aussi de renforcer la crédibilité de l'ONADS auprès de ses partenaires et du public.

3.5.1 Place de l'évaluation dans les documents stratégiques

L'analyse des documents stratégiques de l'ONAD révèle une place relativement marginale accordée à l'évaluation des politiques. Bien que certains textes mentionnent des indicateurs ou fassent référence à des objectifs de performance, peu de dispositifs concrets de suivi, de mesure d'impact ou de retour d'expérience sont développés de manière opérationnelle. Cette faiblesse structurelle limite la capacité du système à apprécier l'efficacité réelle des actions entreprises à ajuster les stratégies en fonction des résultats observés.

Le Plan stratégique 2012-2016 prévoit quelques indicateurs de performance, tels que le nombre de séances de sensibilisation réalisées ou le nombre de personnes formées. Cependant, ces indicateurs sont décrits de manière sommaire et ne s'accompagnent d'aucune méthodologie d'évaluation ni de cadre de compte rendu clair. Aucune mention n'est faite de bilans périodiques ou de mécanismes de contrôle qualitatif des activités mises en œuvre. Cette lacune rend difficile toute mesure du changement produit par les interventions prévues.

Le programme ONADS 2024 évoque la nécessité d'une approche fondée sur la sensibilisation, la formation et le contrôle, mais n'intègre pas explicitement de dispositifs d'évaluation structurés. Il mentionne des cibles (par exemple « former 20 éducateurs antidopage » ou « organiser 12 sessions de sensibilisation »), mais sans indiquer comment ces activités seront mesurées, documentées ou évaluées dans le temps. Il n'est pas non plus prévu de suivi des effets de ces actions sur les comportements des sportifs ou des encadreurs.

Les documents PRC 2024 présentent certaines actions réalisées, mais il s'agit essentiellement d'un inventaire d'activités, sans indicateurs de résultats ou d'impact. L'approche reste déclarative et descriptive. Il n'existe pas de cadre logique d'évaluation, de critères de réussite clairement définis, ni de réflexion systématique sur les leçons tirées. Ce déficit nuit à la capacité de l'ONADS à justifier ses choix, à obtenir de nouveaux partenariats, ou à corriger ses interventions en temps réel.

En somme, les documents stratégiques de l'ONADS expriment une volonté de structuration des politiques antidopage, mais cette volonté reste inachevée en l'absence d'un véritable système de suivi et d'évaluation. La construction d'une culture de l'évaluation

apparaît ainsi comme un chantier prioritaire pour améliorer la redevabilité, la transparence et l'efficacité des politiques antidopage au Sénégal.

Les documents stratégiques consultés révèlent une faible intégration de l'évaluation dans la planification antidopage. Ce constat correspond à l'ampleur du « policy implementation gap » attribuable à une « déficience en instruments de pilotage et de suivi », ce qui entrave la capacité des parties prenantes à adapter leurs actions. Dans la perspective de Read et al. (2024), la mise en place de mécanismes d'évaluation systématiques constitue une solution centrale pour garantir la durabilité et la cohérence des politiques.

3.5.2 Données empiriques sur les mécanismes de suivi

L'analyse des entrevues réalisées avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques antidopage révèle un vide institutionnel en matière de suivi et d'évaluation. Ce manque ne réside pas seulement dans l'absence de document formel ou d'indicateurs publiés, mais également dans la culture organisationnelle qui semble accorder une place marginale à ces pratiques. Les gestionnaires, qui sont sur le terrain, pourtant au cœur de la chaîne de transmission des politiques, se disent peu informés, rarement consultés et dépourvus d'outils pour mesurer l'impact de leurs actions.

Le Personnel#2 déclare de manière explicite « Je ne connais pas les méthodes d'évaluation utilisées pour mesurer l'impact de ces initiatives ». Cette déclaration, issue d'une personne directement impliquée dans la mise en œuvre, traduit un double déficit d'une part, l'inexistence ou la non-communication des outils de suivi, et d'autre part, l'exclusion

des agents de terrain du processus d'évaluation. Sans implication ni retour d'information, ces derniers n'ont ni les moyens ni les motivations de profiter sur les expériences.

Le Personnel#1 apporte un témoignage complémentaire : « nous recevons rarement des retours sur les activités ou les formations réalisées. On ne sait pas ce qui a marché ou pas ». Cette remarque illustre le manque de dispositifs de rétroaction, une composante essentielle pour faire le lien entre les activités menées et leurs résultats. Dans un contexte où les actions sont peu documentées, l'organisation peine à construire une mémoire collective susceptible d'alimenter la réflexion stratégique.

La non-existence d'archives centralisées ou de rapports d'évaluation limite aussi la capacité d'apprentissage institutionnel. Aucun des agents n'a mentionné l'existence de base de données accessibles ou de compilations analytiques des actions menées. Cela induit une gestion fragmentée des informations, souvent dépendante de la mémoire des individus, ce qui est incompatible avec une gouvernance structurée fondée sur l'évidence. De plus, la sous-utilisation des retours terrain réduit l'ajustabilité des actions entreprises.

Ce constat pointe une discontinuité entre les intentions exprimées dans les plans stratégiques et leur traduction concrète sur le terrain. Les cadres opérationnels ne semblent pas outillés pour assurer un compte rendu cohérent, et les agents centraux ne disposent pas de flux régulier de données fiables pour évaluer la performance. Cette déconnexion affaiblit la capacité globale du système à corriger ses insuffisances ou à démontrer sa valeur auprès des partenaires.

L'absence de mécanismes d'évaluation contribue à l'opacité de fonctionnement de l'ONADS et une faible culture de reddition des comptes. Elle rend également difficile la recherche de financement, puisque les bailleurs et partenaires attendent aujourd'hui des preuves d'impact pour soutenir des actions. La non-disponibilité d'indicateurs fiables réduit ainsi la capacité de l'organisation à faire valoir sa contribution réelle à la lutte antidopage.

En définitive, l'étude révèle une carence profonde dans la conception, la mise en œuvre des mécanismes de suivi. Il est urgent de développer un système participatif d'évaluation, fondé sur des outils simples (fiche d'activité, de questionnaires, de rétroaction des participants), mais institutionnalisé à tous les niveaux. Ce n'est qu'à cette condition que les politiques antidopage pourront devenir des leviers efficaces de gouvernance plutôt que de simples déclarations d'intention.

Les données montrent que les mécanismes de suivi existants sont fragmentaires et peu utilisés, souvent réduits à des rapports ponctuels sans véritable exploitation. Ce déficit illustre un écart lié à la « faible opérationnalisation des normes internationales », l'absence d'outils adaptés empêchant une traduction concrète des prescriptions. Read et al. (2024) proposent d'introduire des indicateurs de suivi simples, adaptés au contexte local, afin de combler ce manque et renforcer la redevabilité institutionnelle. En l'absence de données quantitatives systématiques et comparables entre les différentes ONAD, la présente étude privilégie une approche qualitative exploratoire fondée sur l'analyse documentaire et les perceptions des acteurs. L'objectif n'est donc pas d'élaborer un tableau de bord chiffré, mais d'identifier les manques structurels et les pistes d'amélioration du suivi-évaluation. Dans

cette optique, la recherche propose plutôt des principes directeurs de participation (rétroaction continue et traçabilité) pouvant orienter la construction future d'outils de mesure adaptés au contexte sénégalais.

Cette limite illustre le côté instrumental du « policy implementation gap ». En effet, même si une politique est normativement claire, elle reste difficile à opérationnaliser en l'absence d'outils institutionnalisés pour la suivre et la piloter (Read et al., 2024). L'enjeu, dans le cas de l'ONADS, n'est donc pas de créer immédiatement un système complet de mesure, mais de poser les fondations d'une culture de l'évaluation progressive, adaptée aux capacités locales et à l'évolution des pratiques organisationnelles.

3.5.3 Perceptions des acteurs de terrain

La perception des acteurs de terrain constitue un révélateur essentiel de la portée et de l'efficacité réelle des dispositifs d'évaluation dans les politiques antidopage. Si la stratégie officielle affiche des objectifs chiffrés et des intentions de suivi, ces éléments sont très peu perçus ou relayés au niveau local. Les gestionnaires et les agents interrogés expriment un sentiment de distance, d'ignorance ou d'exclusion vis-à-vis des mécanismes de suivi et de retour d'information. Cette situation crée une rupture entre l'ambition institutionnelle et la réception opérationnelle des politiques publiques.

Le Manager#2 indique : « À notre niveau, on n'a jamais vu de rapport ni été consulté pour évaluer les actions. On fait notre part, mais on ne sait pas ce que l'ONADS en pense ». Cette déclaration traduit un isolement des acteurs de première ligne, qui ne sont ni intégrés

dans la réflexion stratégique ni mobilisés pour documenter les résultats des actions mises en œuvre. L'évaluation apparaît ainsi comme une procédure descendante et invisible, sans effet structurant sur le travail quotidien.

La plupart (50 %) des intervenants soulignent le manque de reconnaissance de leur expertise ou de leurs observations. Le Personnel#1 affirme : « Les retours qu'on donne ne sont pas pris en compte. On répète les mêmes choses, mais rien ne change ». Cette perception d'inefficacité et d'inaudibilité fragilise l'adhésion des agents aux programmes en cours, et les dissuade de continuer activement à des démarches d'évaluation perçues comme formelles ou inefficaces. Certains expriment également une difficulté à s'approprier les outils d'évaluation, faute de formation ou de simplification des démarches. Le Manager#1 souligne : « Ce serait bien d'avoir des outils simples, mais on ne nous explique jamais comment remplir des fiches ou transmettre les informations ». Cette remarque montre que la production de données évaluatives suppose un accompagnement technique et pédagogique, sans lequel les outils, même disponibles, restent peu utilisés.

De manière transversale, les entrevues révèlent une dissonance entre les discours institutionnels sur la transparence, la performance ou la redevabilité, et l'expérience concrète des agents de terrain. L'absence de visibilité sur les critères de réussite, les bilans, ou les résultats mesurés, alimente un climat d'incertitude quant à l'efficacité réelle des actions menées. Cette perception fragilise l'adhésion des parties prenantes et nourrit un scepticisme croissant face aux objectifs affichés par les instances de gouvernance.

Les perceptions des acteurs terrain soulignent que l'évaluation, pour être efficace, ne peut rester un exercice administratif déconnecté. Elle doit s'appuyer sur la participation active des relais locaux, la valorisation de leur expérience, et l'instauration d'une dynamique de retour et d'apprentissage collectif. Ce n'est qu'à cette condition que la fonction évaluative pourra renforcer la légitimité, l'efficacité et la cohérence des politiques antidopage sur le terrain.

Les acteurs de terrain expriment une perception critique de l'absence d'évaluation régulière, soulignant un sentiment de pilotage à l'aveugle. Cette représentation illustre l'envergure du décalage dans la mise en œuvre des politiques (« policy implementation gap »), qui correspond à l'écart entre les dirigeants et les exécutants, dans lequel les directives stratégiques ne se concrétisent pas dans les actions quotidiennes. En ce sens l'approche de Read et al. (2024), qui insiste sur la participation active des acteurs de terrain dans la conception et l'application des dispositifs de suivi, constitue une piste essentielle de légitimation et d'efficacité.

3.5.4 Conséquence de l'absence d'évaluation

L'absence de mécanismes d'évaluation structurés dans la mise en œuvre des politiques antidopage a des conséquences profondes sur l'efficacité, la légitimité et la durabilité des actions engagées. L'évaluation ne constitue pas un simple outil technique de mesure, mais une composante centrale de la gouvernance, indispensable pour piloter les interventions, mobiliser les ressources et ajuster les stratégies en fonction des réalités de terrain.

Sans données d'évaluation claires et vérifiables, l'ONADS peine à démontrer l'impact de ses actions. Ce déficit réduit sa capacité à répondre aux exigences des bailleurs et partenaires, qui attendent désormais des résultats mesurables et documentés pour maintenir leur soutien. En l'absence de comptes rendus rigoureux, la redevabilité reste théorique, ce qui fragilise la crédibilité de l'organisation au niveau local et international. L'absence d'évaluation prive également l'organisation de la possibilité d'ajuster ses programmes sur les bases de données empiriques. Les activités peuvent ainsi se répéter mécaniquement, sans prise en compte des réussites, des échecs ou des évolutions contextuelles. Cette inertie conduit à une stagnation des pratiques, et à une perte d'efficacité dans la lutte antidopage.

Le manque de retour institutionnalisé sur les actions menées contribue aussi à un désengagement progressif des agents de terrain, comme le souligne le Personnel#1, « On ne sait pas ce que ça donne, donc on ne voit pas l'intérêt de continuer ». Ce sentiment d'inutilité affaiblit la mobilisation des équipes, diminue la qualité des interventions, et compromet la pérennité des politiques mises en place. L'absence d'un système structuré de suivi-évaluation empêche toute capitalisation des apprentissages. Il devient difficile d'identifier les bonnes pratiques, de consolider les innovations, ou de reproduire à plus grande échelle les actions efficaces. L'organisation reste ainsi enfermée dans une logique d'expérimentation isolée, sans trajectoires cumulatives de progrès. Pour conclure, l'absence d'évaluation affecte non seulement la capacité à gérer efficacement les ressources et à produire des résultats, mais aussi la dynamique institutionnelle et l'implication des acteurs. Instaurer une culture de l'évaluation n'est pas un luxe méthodologique, mais une nécessité stratégique pour faire

évoluer les politiques antidopage vers plus de rigueur, de transparence et de cohérence avec les besoins du terrain.

L'analyse de la fonction d'évaluation dans les politiques antidopage menées au Sénégal révèle un paradoxe institutionnel : bien que les documents stratégiques, tels que le Plan stratégique 2012-2016 ou le programme ONADS 2024 fassent référence à des objectifs mesurables et à des indicateurs de performance, les mécanismes concrets de suivi et d'évaluation apparaissent largement inexistant dans la pratique. Les témoignages recueillis sur le terrain confirment une méconnaissance généralisée des méthodes de suivi, l'inexistence de bilans d'activité partagés, et une déconnexion manifeste entre concepteurs des politiques et les acteurs chargés de leur mise en œuvre.

Cette absence d'évaluation opérationnelle a des conséquences structurelles majeures : elle limite la capacité de l'ONADS à piloter efficacement ses interventions, à mobiliser des ressources, à justifier ses choix, et à susciter l'adhésion durable des agents de terrain. Sans outils de mesure, les pratiques ne peuvent être ni comparées, ni corrigées, ni consolidées. L'évaluation constitue donc une condition essentielle de toute gouvernance moderne, fondée sur la transparence, la performance et l'apprentissage organisationnel. En bref, l'absence de mesures d'évaluation entraîne un déficit dans la mise en œuvre de la politique, car elle affaiblit à la fois la transparence, l'apprentissage et la responsabilisation. Or, l'évaluation n'a de portée que si la coordination interinstitutionnelle en garantit la collecte, la circulation et l'usage. La section suivante examine ainsi la coordination et la collaboration comme conditions systémiques d'une mise en œuvre cohérente et durable.

Face à cette remarque, la nécessité d'institutionnaliser un système de suivi-évaluation intégré, participatif et accessible à tous les niveaux de l'organisation s'impose comme un impératif stratégique. Cette réforme passe par la conception d'outils adaptés, la formation des agents, et l'instauration d'une culture de la recevabilité partagée. La section suivante s'intéressera justement à cette dimension transversale de la gouvernance : la coordination interinstitutionnelle et la collaboration entre les acteurs, éléments tout aussi essentiels pour garantir la cohérence et l'efficacité des politiques antidopage.

En définitive, la faiblesse des mécanismes d'évaluation ne constitue pas un enjeu isolé, mais le symptôme d'un dysfonctionnement plus large dans la coordination et la communication entre les différentes parties prenantes de la lutte antidopage. Le passage suivant s'intéresse précisément à cette dimension de gouvernance interinstitutionnelle, en analysant la manière dont l'articulation ou l'absence d'articulation entre les acteurs influence l'efficacité et la durabilité des politiques antidopage au Sénégal.

3.6 Gouvernance institutionnelle fragmentée

L'analyse des données issues des entrevues révèle que la gouvernance de la lutte antidopage au Sénégal demeure largement fragmentée, reposant sur des arrangements ponctuels plutôt que sur un dispositif structuré, permanent et coordonné. Ce constat prolonge les observations précédentes sur la faiblesse des mécanismes d'évaluation : il ne s'agit pas seulement d'un manque d'outils techniques, mais d'un symptôme d'un déséquilibre organisationnel plus profond. Le Personnel#1 souligne que « l'ONAD est placée sous tutelle du ministère du Sport et est logée dans le même bâtiment que celui-ci », ce qui traduit une

forme de rattachement administratif classique, mais peu propice à une autonomie fonctionnelle ou stratégique. Cette subordination institutionnelle limite la capacité de l'ONAD à instaurer des actions de manière indépendante et à mobiliser durablement les ressources nécessaires.

Les managers sportifs, en tant qu'acteurs de terrain, insistent quant à eux sur l'absence de dispositifs concrets de coordination. Le Manager#2 est explicite : « Il n'y a pas de mécanismes réguliers de consultation entre les acteurs concernés ». Cette observation révèle un manque de coordination entre les différentes parties prenantes, notamment entre les fédérations sportives, les clubs, les encadreurs d'athlètes, les professionnels de santé, les médias et les institutions publiques. En l'absence de canaux formels de dialogue, les initiatives restent éparses, non partagées, et souvent redondantes.

Pourtant, les documents stratégiques, tels que le Plan stratégique 2012-2016, rappellent la nécessité d'impulser un partenariat dynamique avec l'ensemble des parties prenantes (CNOSS, Ministère sectorielle, UNESCO, ORAD, AMA etc). Le Programme ONADS 2024 prévoit également l'implication des partenaires dans les actions de l'ONAD, sans toutefois détailler les mécanismes institutionnels de cette implication ni leur fréquence.

Les participants, dans leurs interventions, appellent unanimement à une gouvernance plus ouverte, participative et structurée, fondée sur la création de comités mixtes, de forums réguliers, et d'un cadre de coordination durable. Ces structures permettraient de mieux articuler les responsabilités, de mutualiser les ressources et de partager les bonnes pratiques.

Elles joueraient également un rôle dans la transparence des décisions, la coordination des campagnes, et la co-construction des priorités stratégiques.

Certaines propositions innovantes émergent des entrevues. Le Manager#1, par exemple, suggère la création d'une chaîne de télévision entièrement dédiée aux sports afin de renforcer la communication, la transparence et l'engagement des citoyens. Ce type d'initiative, bien qu'ambitieux, illustre le besoin d'élargir les outils de gouvernance au-delà des cadres traditionnels, en intégrant les médias, les espaces numériques, et les communautés sportives elles-mêmes dans le pilotage des politiques antidopage. Le déficit de coordination entre les acteurs de la lutte antidopage affaiblit la mise en œuvre des actions, nuit à la cohérence des messages, limite l'impact des politiques. Une réforme de la gouvernance apparaît indispensable pour renforcer l'efficacité et la légitimité des dispositifs antidopage dans le pays.

Dans ce dispositif institutionnel, les rôles des différents acteurs apparaissent complémentaires, mais inégalement structurés. L'ONADS agit comme organe national de coordination et de mise en œuvre des politiques antidopage, chargé d'assurer la prévention, la formation et le contrôle. Le ministère du Sport définit les orientations stratégiques, encadre la tutelle administrative et supervise l'allocation budgétaire. Les fédérations sportives et clubs constituent les relais opérationnels de terrain, responsables de l'application des activités de sensibilisation, d'éducation et de contrôle auprès des athlètes et encadreur. Enfin, d'autres acteurs, tels que les associations professionnelles, les médias et les partenaires internationaux

contribuent, de manière ponctuelle ou structurelle, à la diffusion des normes et à la promotion d'une culture de l'intégrité sportive.

3.6.1 Cadre formel de la gouvernance antidopage

Après avoir défini les rôles respectifs des acteurs impliqués dans la lutte antidopage, il importe désormais d'examiner le cadre institutionnel et normatif qui encadre leurs interventions. Le cadre formel de la gouvernance antidopage au Sénégal repose sur un ensemble de documents stratégiques, juridiques et administratifs qui visent à organiser la mise en œuvre des politiques en cohérence avec les standards du Code mondial antidopage. La création de l'ONADS constitue l'instrument institutionnel central chargé de la coordination de ces politiques. Sa légitimité repose sur des textes réglementaires, notamment l'arrêté ministériel de 2020 portant désignation des membres de sa direction, ainsi que le Plan stratégique 2012-2016 et le Programme ONADS 2024.

Le Plan stratégique 2012-2016 de l'ONAD identifie plusieurs axes de gouvernance, dont la structuration institutionnelle, la promotion du contrôle, et le développement d'un réseau national de prévention. Ce plan présente l'ONAD comme une autorité indépendante dotée de compétences opérationnelles, juridiques et éducatives. Le Programme ONADS 2024 vient réactualiser ces orientations, en mettant l'accent sur la formation des agents, la réalisation des contrôles et l'intensification des activités de sensibilisation. Toutefois, ces orientations générales peinent à s'accompagner de mécanismes formels de coordination entre les différents acteurs concernés.

Selon l'arrêté ministériel de 2020, l'ONAD est structurée autour de plusieurs commissions spécialisées (contrôle, éducation, juridique, etc.) placées sous l'autorité d'un président nommé par l'État. Cette organisation reflète un effort de professionnalisation, mais la composition largement honorifique des membres, souvent bénévoles, limite leur capacité d'action effective. Aucun budget institutionnel récurrent n'est précisé dans les textes, ce qui complique la mise en œuvre des missions assignées à ces organes. Le manque de clarté sur les liens fonctionnels entre l'ONAD, les ministères concernés et les fédérations sportives contribue à une dilution des responsabilités.

Sur le plan normatif, le Règlement antidopage 2021 adopté par l'ONAD affiche une volonté d'alignement avec le Code mondial antidopage. Il prévoit les sanctions, les procédures d'AUT, les obligations des parties prenantes, et les modalités de gestion des cas de dopage. Cet alignement symbolise l'effort du Sénégal pour rester conforme aux exigences internationales. Néanmoins, cette conformité formelle ne suffit pas à garantir une gouvernance efficiente tant que les dispositifs de coordination, de suivi et de financement restent faibles ou inexistants dans la pratique.

Ainsi, bien que le cadre formel de la gouvernance antidopage repose sur une architecture institutionnelle cohérente et des textes de référence alignés sur les standards internationaux, la réalité opérationnelle montre des limites importantes. Ces lacunes portent notamment sur la capacité d'action des organes créés, l'absence de dotations financières durables, et la faiblesse des articulations entre les différents niveaux d'autorité. C'est à travers

l'analyse des pratiques concrètes de coordination que ces limites apparaîtront plus clairement comme le développera la prochaine section.

Le cadre institutionnel du Sénégal présente une organisation formellement alignée sur les standards de l'AMA, mais souffre d'un manque d'articulation claire entre les niveaux décisionnels. Ceci s'inscrit dans la dimension du « policy implementation gap » relative à la « distance entre les normes prescrites et les structures locales de gouvernance ». En lien avec Read et al. (2024), une solution envisageable réside dans l'adaptation des structures organisationnelles pour renforcer la cohérence entre le niveau international et le contexte national.

3.6.2 Pratiques de coordination entre acteurs

Les pratiques concrètes de coordination entre les différents acteurs de la lutte antidopage au Sénégal sont marquées par un manque de structuration et de régularité. Les entrevues nous montrent une gouvernance fragmentée, fonctionnant souvent sur la base d'arrangements ponctuels et informels de concertation, les échanges interinstitutionnels sont faibles, et les initiatives menées en silo.

Le Manager#2 souligne une faiblesse : « il n'y a pas de mécanismes réguliers de consultation entre les acteurs concernés ». Cette affirmation révèle une absence de forums de discussion ou de comités intersectoriels permettant de rassembler les fédérations, les ministères, les clubs, les professionnels de santé et les représentants de la société civile. Cette

lacune freine la mise en commun des expertises, l'harmonisation des actions et la circulation de l'information stratégique entre niveaux d'intervention.

Les fédérations sportives, bien qu'elles soient au cœur du dispositif d'encadrement des athlètes, apparaissent peu impliquées dans la planification ou le suivi des politiques antidopage. Le Personnel#1 révèle que «les fédérations sont rarement associées aux décisions ou aux campagnes». Cette exclusion relative limite leur capacité à relayer efficacement les messages de prévention ou à identifier les situations à risque au sein des disciplines concernées.

Les gestionnaires interrogés rapportent également l'existence de doublons ou d'initiatives non coordonnées entre différents services. Sans instance de coordination centralisée, certaines campagnes de sensibilisation sont menées en parallèle, sans évaluation croisée ni mutualisation des ressources. Ce fonctionnement en vase clos contribue à diluer l'impact général des actions engagées et à gaspiller des ressources limitées.

Face à ce déficit, les managers participants appellent à la création d'un cadre formel de concertation, à travers des réunions régulières, des plateformes multiacteurs et de commissions mixtes. Le Manager#1 propose la mise en place d'un observatoire indépendant ou d'une structure de coordination intégrant les médias, les fédérations et les organisations de jeunesse. Une telle plateforme permettrait de renforcer la cohérence des politiques, de partager les bonnes pratiques et de construire une stratégie nationale participative et inclusive.

Pour finir, les pratiques de coordination actuelle souffrent d'un manque de formalisation, de régularité et de transversalité. Pour rendre les politiques antidopage plus efficaces et crédibles, il est indispensable de structurer les relations entre les acteurs, de renforcer les mécanismes de dialogue, et de favoriser la coproduction des stratégies avec l'ensemble des parties prenantes du champ sportif et institutionnel.

Les pratiques de coordination entre les différentes institutions sportives, ministérielles et associatives apparaissent limitées et parfois concurrentielles. Cet écart renvoie à la dimension du *policy implementation gap* liée à la « fragmentation des acteurs impliqués », qui freine la mise en œuvre effective des politiques. Read et al. (2024) insistent sur la nécessité de mécanismes interinstitutionnels de concertation et de partage d'informations pour réduire cette fragmentation et optimiser l'action collective.

3.6.3 Perceptions des relations institutionnelles

Au-delà des dispositifs formels ou informels, la perception que les acteurs ont de leurs relations avec les autres institutions engagées dans la lutte antidopage révèle de nombreuses tensions, incompréhensions et attentes non satisfaites. Ces représentations, issues du vécu des managers et personnels interrogés, sont essentielles pour comprendre les limites de la coordination actuelle et les pistes de réorganisation structurelle possible.

Le Personnel#1 évoque un manque de synergie : « Chacun travaille de son côté, on ne sent pas qu'il y a un système intégré ». Cette perception reflète un sentiment d'isolement institutionnel et un cloisonnement des responsabilités entre les différentes structures

impliquées. Les fédérations, les ministères et l'ONAD sont souvent perçus comme des entités parallèles qui communiquent peu et agissent sans coordination réelle. Le Manager#2 affirme : « On ne sait pas toujours qui fait quoi, ni à qui s'adresser ». Cette confusion crée des doublons, ralentit les procédures, et empêche l'émergence d'un leadership clair dans la conduite des politiques antidopage. Elle témoigne aussi d'une absence de référentiel partagé entre les institutions partenaires.

Certains acteurs dénoncent un pilotage trop vertical des politiques antidopage, centralisé au niveau ministériel, sans réelle implication des acteurs locaux ou sectoriels dans la prise de décision. Le Personnel#2 souligne : « on nous informe, mais on ne nous consulte pas ». Cette critique montre une gouvernance descendante, qui limite l'appropriation collective des objectifs et freine l'engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre.

Face à ces constats, les participants interrogés expriment un besoin de relations plus horizontales, fondées sur l'échange d'expériences, la reconnaissance mutuelle et la construction collective des priorités. Plusieurs appellent à l'organisation de séminaires interinstitutionnels, à l'élaboration de chartes de collaboration, et à une clarification des rôles dans une logique de complémentarité plutôt que de concurrence. Les perceptions des relations institutionnelles révèlent un déficit de communication, une faiblesse de partenariat fonctionnel, et un climat de méfiance ou de désengagement entre les structures concernées. Pour restaurer un environnement de coopération durable, il est important d'instaurer une culture du dialogue interinstitutionnel, fondée sur la transparence, l'écoute mutuelle et l'implication partagée dans les processus décisionnels.

Les entrevues révèlent une perception marquée par la méfiance et la compétition entre acteurs, avec une absence de confiance mutuelle qui affaiblit la gouvernance. Ce constat évoque l'aspect du « policy implementation gap » lié à la « faible légitimation sociale et institutionnelle ». Les solutions proposées par Read et al. (2024), telle que l'institutionnalisation d'espace de dialogue régulier, apparaît pertinente pour améliorer la coopération et instaurer une culture de gouvernance partagée.

3.6.4 Effets de la fragmentation organisationnelle

La fragmentation organisationnelle constatée dans la gouvernance de la lutte antidopage au Sénégal engendre une série de conséquences négatives sur l'efficacité, la cohérence et la portée des politiques menées. Les témoignages des acteurs de terrain et l'analyse des documents stratégiques montrent que cette désarticulation structurelle compromet la mise en œuvre des actions, affaiblit les dynamiques collectives, et alimente une confusion dans la répartition des responsabilités.

Le cloisonnement des rôles institutionnels a provoqué un désengagement progressif des fédérations sportives, des clubs et des encadreurs. Ces derniers, souvent exclus des processus de décision, peinent à s'approprier les politiques antidopage. Le Manager#2 souligne à ce propos : « On a l'impression que c'est une affaire de l'ONAD et du ministère, pas d'acteurs du terrain ». Ce sentiment d'exclusion affaiblit l'adhésion et réduit les chances de succès des campagnes menées centralisées.

L'absence de coordination entre les parties prenantes favorise également la redondance des initiatives. Des programmes de sensibilisation similaires peuvent être menés indépendamment par les différents acteurs, sans mutualisation des ressources ni partage d'information. Cette situation engendre un gaspillage de moyens et une baisse d'efficacité globale, comme l'a rapporté Le Personnel^{#1} « On refait parfois les mêmes choses, sans savoir ce que les autres ont déjà fait ». Un autre effet majeur de la fragmentation est la difficulté à identifier clairement les responsabilités institutionnelles. En l'absence de protocoles de coopération formalisés, les chevauchements des missions ou les zones de non-intervention sont fréquents. Cela complique la gestion des cas de dopage, ralentit les interventions, et nuit à la transparence de la chaîne décisionnelle.

Enfin, la multiplicité des initiatives non coordonnées nuit à la cohérence du message antidopage et à la construction d'une stratégie nationale unifiée. L'absence d'un leadership clair, de planification concertée et de suivi transversal empêche la définition d'objectifs partagés et mesurables. Cette désarticulation stratégique limite la capacité du système à répondre aux défis complexes du dopage de manière collective et intégrée.

Les effets de la fragmentation organisationnelle soulignent l'urgence d'une réforme structurelle fondée sur la clarification des rôles, la formalisation des partenariats, et la mise en place d'instances permanentes de concertation. La coordination interinstitutionnelle ne peut être considérée comme une option accessoire, mais bien comme un pilier central d'une gouvernance antidopage efficace, légitime et durable.

La fragmentation organisationnelle produit des effets visibles : duplication d'efforts, incohérences dans l'application des règles et affaiblissement de la crédibilité des institutions auprès des sportifs. Ce constat illustre l'écart relatif à la « déficience des mécanismes de coordination » au sein du système antidopage. L'approche de Read et al. (2024) propose de renforcer les synergies institutionnelles par la mise en place de plateformes collaboratives, condition essentielle pour réduire les inefficacités et renforcer la durabilité des politiques.

L'analyse des dynamiques de gouvernance antidopage au Sénégal révèle un ensemble de fragilités structurelles liées à l'absence de coordination interinstitutionnelle et à une gouvernance fragmentée. Bien que le cadre formel repose sur des textes conformes aux standards internationaux, il peine à se traduire en pratique cohérente et concertée. Les institutions impliquées dans la lutte antidopage fonctionnent souvent de manière isolée, sans dispositifs structurés de collaboration, ce qui affaiblit l'impact général des politiques mises en œuvre. Les entrevues soulignent une méconnaissance mutuelle des rôles, un sentiment d'exclusion des acteurs de terrain, et une gouvernance perçue comme descendante et peu participative. La fragmentation organisationnelle entraîne des doublons, une dilution des responsabilités, et une perte de cohérence stratégique, compromettant ainsi l'efficacité, la transparence et la légitimité du système antidopage national. Devant ces observations, une refondation des mécanismes de gouvernance s'impose. Cela suppose la mise en place de plateformes de concertation permanentes, la formalisation des partenariats, la clarification des mandats, et l'institutionnalisation d'une culture de collaboration. Une gouvernance inclusive, transversale et transparente constitue un levier essentiel pour assurer une réponse

efficace et durable aux défis du dopage, en lien avec les réalités du terrain et exigences des standards internationaux.

En définitive, l'analyse de la gouvernance institutionnelle a mis en évidence une désarticulation structurelle majeure : malgré un cadre formel aligné sur les standards internationaux, la coordination entre les acteurs reste faible, fragmentée et souvent informelle. Cette situation n'est pas isolée, mais s'inscrit dans une chaîne d'écarts systémiques qui traversent l'ensemble du dispositif antidopage des ressources humaines limitées à la fracture informationnelle, en passant par l'absence d'une culture d'évaluation. C'est à partir de cette compréhension transversale que se dégage une lecture d'ensemble du système antidopage sénégalais, permettant de relier les défaillances identifiées à leurs causes structurelles. La section suivante propose donc une synthèse analytique des principales dimensions empiriques étudiées, afin de préparer la discussion sur les pistes d'amélioration et d'adaptation des solutions proposées par Read et al. (2024).

Premièrement, bien que les textes officiels insistent sur l'approche préventive fondée sur la sensibilisation, la formation et l'éducation, leur mise en œuvre sur le terrain demeure incomplète. Les pratiques éducatives restent ponctuelles, centralisées, faiblement ancrées dans les dynamiques sportives locales, et souvent invisibles pour les managers sportifs. L'absence de mécanismes de transmission efficaces, de supports adaptés et de relais institutionnels régionaux affaiblit considérablement l'impact attendu de ces initiatives.

Deuxièmement, les ressources humaines et financières apparaissent nettement insuffisantes. Le fonctionnement de l'ONAD repose en grande partie sur le volontariat, sans

personnel permanent spécialisé ni budget institutionnel clairement structuré. Cette précarité organisationnelle limite la planification, la continuité et la qualité des actions entreprises. Elle fragilise également la crédibilité de l'institution auprès de ses partenaires nationaux et internationaux.

Troisièmement, les acteurs du terrain manifestent une faible appropriation des règles antidopage. Malgré l'existence d'un règlement structuré, conforme au Code mondial antidopage, la majorité des participants ne connaît pas son contenu, faute d'effort de vulgarisation, de formation ou d'accompagnement pédagogique. Cette méconnaissance normative compromet la mise en conformité des pratiques et la responsabilisation des parties prenantes.

Quatrièmement, le dopage ne peut être réduit à une simple transgression réglementaire. Il s'inscrit dans un système de pressions sociales, économiques, et psychologiques qui fragilisent les jeunes athlètes. La précarité financière, l'absence d'encadrement psychosocial et la valorisation extrême de la performance exposent les sportifs à des choix risqués. Les politiques actuelles peinent à prendre en compte cette complexité, souvent réduite à des approches normatives et punitives.

Cinquièmement, l'absence de mécanisme d'évaluation rigoureux empêche de mesurer l'impact réel des actions menées. Les données disponibles sont principalement des inventaires descriptifs, sans indicateurs de performance ni de retour d'expérience systématisé. Ce manque nuit à l'apprentissage institutionnel, à la redevabilité et à la recherche de financements complémentaires.

Enfin, la gouvernance antidopage demeure fragmentée. Le manque de coordination interinstitutionnelle, la faible implication des fédérations et clubs, et l'absence de plateforme de concertation renforcent le cloisonnement. Cette fragmentation nuit à la cohérence des politiques publiques et à leur appropriation par l'ensemble des parties prenantes du système sportif national.

Ce chapitre a permis d'examiner de manière approfondie les différentes dimensions structurelles, institutionnelles et sociales qui conditionnent la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. À travers une analyse croisée des données empiriques issues des entrevues semi-dirigées et des documents stratégiques produits par l'ONADS, il ressort que l'efficacité des politiques demeure entravée par un ensemble de contraintes systémiques, organisationnelles et culturelles interconnectées. Ces contraintes ne relèvent pas d'un simple déficit technique, mais traduisent des écarts persistants entre les prescriptions normatives et leur opérationnalisation concrète. Ces écarts illustrent pleinement la logique du policy implementation gap.

Afin d'offrir une vue d'ensemble structurée et comparative des principaux défis identifiés, le tableau suivant synthétise, pour chaque axe d'analyse abordé, les sous-thèmes discutés, le défi principal mis en lumière et le point clé d'analyse ressortant de l'étude. Cette présentation schématique permet de visualiser d'un coup d'œil les défis majeurs qui traversent la politique antidopage au Sénégal, tout en mettant en perspective les spécificités de chaque dimension analysée.

3.7. Synthèse des dimensions empiriques de l'analyse

Les résultats présentés dans cette section découlent directement de la codification inductive réalisée à partir des données empiriques recueillies. Ils offrent une vue d'ensemble structurée des principaux écarts identifiés entre les orientations normatives et leur mise en œuvre effective au Sénégal. Cette analyse vise à relier les observations du terrain aux dimensions analytiques du « policy implementation gap » (Read et al., 2024). Elle mettra en évidence, pour chaque axe étudié, les défis spécifiques rencontrés et les opportunités d'amélioration. Le tableau ci-dessous en propose une représentation condensée, destinée à faciliter la lecture transversale des résultats avant leur mise en discussion dans le chapitre suivant.

Tableau 2. Récapitulatif de l'analyse des résultats empiriques

Dimensions empiriques	Écarts observés (Policy implementation gap)	Pistes de solutions adaptées (Read et al., 2024)
Politique antidopage au Sénégal : entre normes et réalités	Stratégies formelles peu alignées avec les pratiques de terrain ; faible appropriation institutionnelle.	Renforcer l'ancrage contextuel des politiques par des dispositifs éducatifs et une participation accrue des acteurs nationaux.
Limitations structurelles des ressources	Insuffisance chronique en ressources humaines spécialisées, financements irréguliers et moyens logistiques limités.	Développer des mécanismes de financement diversifiés (État, partenariats, sponsors) et investir dans la formation continue des ressources locales.
Fracture informationnelle antidopage	Textes normatifs peu accessibles ; faible diffusion et compréhension des règles par les sportifs et encadreur.	Traduire et vulgariser les règlements, développer des campagnes de communication adaptées et impliquer les structures de base.

Dimensions empiriques	Écarts observés (Policy implementation gap)	Pistes de solutions adaptées (Read et al., 2024)
Facteurs psychosociaux de vulnérabilité	Précarité économique et sociale renforçant la tentation du dopage ; absence de soutien psychosocial et pression à la performance.	Mettre en place des programmes de sensibilisation ciblés, intégrant un accompagnement psychologique et socio-éducatif pour les athlètes vulnérables.
Faiblesse des mécanismes d'évaluation	Absence de culture d'évaluation ; manque d'indicateurs fiables et suivi limité des programmes.	Instaurer des dispositifs systématiques de suivi-évaluation, avec des indicateurs mesurables et des retours réguliers vers les parties prenantes.
Gouvernance institutionnelle fragmentée	Manque de coordination entre ONAD, fédérations et acteurs étatiques ; rivalités institutionnelles.	Créer des cadres permanents de concertation interinstitutionnelle et clarifier les responsabilités pour renforcer la cohérence des interventions.

L'analyse met en évidence six dimensions interdépendantes qui structurent les défis de la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal : les écarts entre normes et pratiques, les limitations structurelles de ressources, la fracture informationnelle, les vulnérabilités psychosociales, la faiblesse des mécanismes d'évaluation et la gouvernance institutionnelle fragmentée. Ces dimensions, bien que distinctes, convergent toutes vers une même logique de policy implementation gap. Elles illustrent la distance entre les prescriptions normatives et les réalités observées sur le terrain.

Le tableau récapitulatif présenté ci-dessus permet d'avoir une vision d'ensemble de ces résultats, en montrant comment chaque catégorie empirique s'inscrit dans ce cadre conceptuel. Enfin, cette synthèse prépare la transition vers la discussion, où les résultats seront mis en perspective avec les solutions proposées par Read, Skinner et al. (2024), afin d'évaluer leur applicabilité et leur pertinence dans le contexte sénégalais et, plus largement, dans les pays du Sud.

En bref, les données empiriques de ce chapitre mettent en évidence une série de divergences structurelles et fonctionnelles, confirmant l'existence d'un écart dans la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. Ces constats, bien qu'ancrés dans des réalités locales, rejoignent des problématiques plus générales observées dans les pays du Sud. Le chapitre suivant propose une mise en discussion de ces résultats à la lumière du cadre conceptuel mobilisé et des solutions identifiées dans la littérature, afin d'en évaluer la pertinence et la transférabilité pour renforcer l'efficacité des politiques antidopage.

CHAPITRE 4

DISCUSSIONS ET IMPLICATIONS

Le but de cette thèse était d'étudier les facteurs permettant l'adaptation des propositions de Read, Skinner et coll. (2024) visant à améliorer l'efficacité et la pérennité des politiques antidopage dans les pays en développement, en utilisant le Sénégal comme terrain d'étude. L'approche inductive adoptée a permis d'identifier, à partir des données empiriques collectées, les principaux défis rencontrés par l'ONAD dans la mise en œuvre des politiques antidopage. Le cadre conceptuel du policy implementation gap n'a pas constitué un outil de codification, mais il a guidé l'interprétation des résultats a posteriori, en offrant une grille de lecture permettant de mettre en perspective les écarts observés avec ceux documentés dans d'autres contextes nationaux.

La discussion qui suit confronte les résultats empiriques à la question de recherche centrale : quels sont les principaux défis institutionnels, financiers et socioculturels rencontrés dans la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal, et dans quelle mesure les solutions proposées dans la littérature, notamment celles de Read, Skinner et al. (2024), peuvent-elles être adaptées aux spécificités locales pour en accroître l'efficacité et la durabilité ? Dans cette optique, l'analyse vise à articuler les constats de terrain avec les apports théoriques, afin de dégager les conditions concrètes d'adaptation des solutions, mais aussi d'en souligner les limites et ajustements nécessaires dans le contexte sénégalais.

Les analyses révèlent six aspects clés : (1) la mise en œuvre encore précaire des politiques, (2) les ressources humaines, financières et matérielles insuffisantes, (3) la maîtrise restreinte des règles antidopage, (4) les influences sociales et économiques qui accroissent la vulnérabilité des athlètes, (5) l'absence de mécanismes d'évaluation, et (6) une gouvernance dispersée et hiérarchisée. Ces éléments constituent autant de nœuds critiques où se joue l'effectivité des politiques antidopage.

La section suivante discute ces résultats à la lumière de la littérature scientifique et du cadre conceptuel mobilisés, afin d'en tirer les implications théoriques, managériales et prospectives pour les politiques antidopage dans les pays en développement.

4,1 Discussion des résultats à la lumière de la littérature et du cadre conceptuel

Cette section vise à interpréter les résultats empiriques de l'étude à la lumière des travaux théoriques mobilisés dans la revue de littérature, notamment les apports du cadre conceptuel « policy implementation gap ». L'objectif est de dépasser la simple description des constats pour en dégager les significations profondes, en analysant les mécanismes explicatifs sous-jacents aux écarts identifiés entre les politiques antidopage prescrites et leur mise en œuvre effective au Sénégal.

En croisant les données issues des documents stratégiques et des entretiens semi-dirigés avec les écrits scientifiques récents (Vidar Hanstad & Houlihan, 2015 ; Houlihan et al., 2019 ; Read et al., 2024), cette discussion permet d'éclairer les facteurs structurels, institutionnels et culturels qui freinent l'adaptation durable des politiques antidopage dans les pays du Sud. Elle contribue ainsi à réinscrire les résultats de cette étude dans un débat

plus large sur la gouvernance du sport, la normativité internationale et les réalités opérationnelles du Sud global.

La discussion s'organise autour de trois axes principaux : les écarts persistants entre normes internationales et pratiques locales ; les contraintes structurelles liées aux ressources et à la gouvernance ; les dynamiques d'appropriation, de vulnérabilité des acteurs et d'évaluation institutionnelle. Chacun de ces axes met en évidence des tensions fondamentales entre les objectifs formels des politiques antidopage et les conditions concrètes de leur mise en œuvre.

4.1.1 Écarts persistants entre normes prescrites et pratiques effectives

Les résultats de cette recherche confirment l'existence d'un décalage structurel et systémique entre les prescriptions émanant du Code mondial antidopage et leur transposition effective dans le contexte sénégalais. Cette remarque s'inscrit pleinement dans les travaux de Read, Skinner et al., (2024), qui souligne que les politiques antidopage conçues selon une logique standardisée et centralisée tendent à ignorer les réalités opérationnelles, institutionnelles et culturelles des pays du Sud. Dans ces contextes, les contraintes de mise en œuvre ne relèvent pas simplement d'un manque d'engagement, mais bien d'un désajustement profond entre les normes universelles et les capacités locales disponibles.

Au Sénégal, bien que le cadre juridique et réglementaire de l'ONAD soit, sur le plan formel, aligné avec les exigences de l'AMA, sa traduction opérationnelle reste fragmentaire, incomplète et parfois symbolique. Cette tension apparaît notamment dans le Règlement

antidopage (ONADS, 2021), qui stipule que « toute personne liée au sport doit se conformer aux règles établies par le Code mondial antidopage » (art.,4), sans que soient précisés les mécanismes de formation, de contrôle, ou d'évaluation requis pour garantir une mise en œuvre effective. L'analyse documentaire met en évidence une absence d'indicateurs de suivi, de procédures de rétroaction et de mécanismes de redevabilité, autant d'éléments pourtant essentiels pour assurer la transformation d'une réglementation de référence en dispositif opérationnel.

Du côté des acteurs de terrain, cette distorsion entre la norme et la réalité est vécue comme un désajustement quotidien, générateur de tensions et de renoncements. Le Personnel#1 illustre cette fracture de manières éloquentes : sur papier, tout est parfait. Mais dans la réalité, on n'a pas les moyens ni les gens formés, pour faire appliquer ces règles. Donc, souvent, on fait ce qu'on peut, pas ce qu'on devrait faire ». Ce témoignage met en exergue une dynamique de mise en œuvre partielle, fondée non sur une logique de refus ou de résistance, mais sur une rationalité de survie administrative, dans un environnement institutionnel marqué par la précarité des ressources et l'instabilité organisationnelle.

Cette divergence entre les prescriptions officielles et leur application concrète correspond à ce que Read, Skinner et al., (2024) conceptualisent comme un « policy implementation gap » : un écart structurel nourri par des facteurs contextuels (ressources humaines limitées, faibles financements, contraintes logistiques) et par l'absence d'appropriation locale des dispositifs. Cette affirmation est également appuyée par les analyses de Houlihan et Hanstad (2015), qui soutiennent que, dans de nombreux pays à

ressources limitées, les politiques antidopage sont transposées dans un esprit de conformité formelle, souvent sous la pression des normes internationales, sans que soient réunies les conditions structurelles de leur application effective. (Vidar Hanstad & Houlihan, 2015 ; Read et al., 2024.)

Plus largement, cette situation conteste la capacité des instruments de gouvernance globale à s'adapter aux contextes différenciés dans lesquels ils prétendent s'appliquer. Elle souligne que les normes internationales, bien qu'indispensables pour assurer une harmonisation de la lutte antidopage dans le monde, risquent de devenir contre-productives si elles ne tiennent pas compte des dynamiques locales, des asymétries de capacités, et des trajectoires institutionnelles propres à chaque pays.

Les résultats de cette recherche suggèrent que le véritable défi n'est pas tant l'adhésion aux règles générales que leur opérationnalisation contextuelle, dans une perspective de renforcement des capacités, de participation des acteurs locaux et de réappropriation des dispositifs. C'est à ce prix que la gouvernance antidopage pourra évoluer vers un modèle plus équitable, durable et efficace.

Si l'analyse des écarts entre normes prescrites et pratiques effectives permet de cerner les tensions engendrées par l'importation de standards universels dans un contexte local contraint, elle ne saurait être complète sans une attention portée aux conditions structurelles qui façonnent, en amont, les capacités de mise en œuvre. En effet, les faiblesses repérées dans l'application des politiques antidopage s'inscrivent dans un environnement institutionnel marqué par des limitations récurrentes en ressources humaines, matérielles et

financières, mais aussi par des défis de gouvernance qui affectent la coordination, l'autonomie et la légitimité des structures nationales. C'est à l'examen de ces contraintes systémiques que s'attarde la section suivante (Gatterer et al., 2020 ; Ruwuya et al., 2022 ; Read et al., 2024).

4.1.2 Contraintes structurelles : ressources et gouvernance

Les données empiriques révèlent que l'ONAD souffre d'un déficit structurel en ressources humaines, financières et matérielles, ce qui constitue une entrave majeure à la mise en œuvre effective et durable des politiques antidopage. Cette faiblesse transversale a été évoquée par tous les répondants, tant au niveau du personnel que de la direction.

Sur le plan humain, bien que certains intervenants soient qualifiés et investis, ils opèrent dans une précarité professionnelle marquée par le bénévolat et l'absence de personnel permanent. Comme le souligne le Personnel#1, « les ressources humaines sont principalement composées de bénévoles, bien que certains soient très qualifiés (médecins, professeurs d'université, etc.). Cependant, il n'y a pas de personnel permanent ou salarié dédié exclusivement à l'antidopage ». Cette instabilité fragilise la continuité des programmes et rend difficile la mise en œuvre planifiée des actions.

Les limites matérielles et logistiques aggravent cet état de fait. Le Personnel#2 témoigne de cette insuffisance en affirmant : « Parfois, on reçoit du matériel, mais ça reste dans les tiroirs. Il manque des gens, il manque de formation, il manque de fonds pour le déplacement ». Ce propos met en lumière une inadéquation entre les dotations matérielles

ponctuelles et les capacités institutionnelles réelles à les exploiter, faute de formation ou de coordination. Ce fait est renforcé par une carence chronique de financement. Le Personnel#1 déplore que « le principal obstacle soit sans contexte le manque de moyens financiers. Sans budget suffisant, il devient difficile d'organiser des campagnes efficaces, d'acheter du matériel, de rémunérer du personnel qualifié ». En l'absence d'un budget récurrent et d'autonomie financière, les activités restent tributaires des subventions occasionnelles et du bon vouloir des autorités.

Ces éléments confirment l'analyse de Read, Skinner et al., (2024), qui identifient le manque de ressources comme l'un des facteurs majeurs du « policy implementation gap » dans les pays du Sud. L'accumulation de ces contraintes entrave la capacité stratégique de l'ONAD à planifier, exécuter et évaluer ses politiques de manière systémique. Elle empêche également l'ancrage institutionnel d'une culture antidopage durable, reposant sur des acteurs stables, formés et reconnus (Read et al., 2024).

Ces contraintes structurelles, bien que générales, trouvent leur expression la plus marquante dans la précarité des moyens humains, matériels et financiers disponibles au sein de l'ONAD. Il s'agit là d'un noyau dur de fragilités institutionnelles, récurrentes dans les discours des participants, qui affecte directement la continuité, la qualité et la portée des interventions antidopage. La sous-section suivante s'attarde sur cette triple carence, en explorant les effets concrets sur la capacité de l'organisation à remplir ses mandats.

4.1.2.1 Ressources humaines, matérielles et financières : une précarité institutionnalisée.

Les résultats de cette recherche révèlent que l'ONAD opère dans un contexte de vulnérabilité structurelle marquée, caractérisée par une précarité persistante en matière de ressources humaines, matérielles et financières. Cette faiblesse transversale, systématiquement évoquée par les différents répondants, compromet l'opérationnalisation effective des politiques antidopage et fragilise leur pérennité.

Sur le plan des ressources humaines, le fonctionnement de l'ONAD repose principalement sur l'engagement bénévole de professionnels issus d'horizons variés (universitaires, médecins, éducateurs). Si cet engagement témoigne d'un certain volontarisme, il ne saurait pallier l'absence d'un personnel permanent, dédié et rémunéré. Cette situation produit une instabilité organisationnelle préjudiciable à la continuité des actions menées. Comme le résume le Personnel#1 « Les ressources humaines sont principalement composées de bénévoles, bien que certains soient très qualifiés (médecins, professeurs d'université, etc.). Cependant, il n'y a pas de personnel permanent ou salarié dédié exclusivement à l'antidopage ». L'absence de contractualisation pérenne entraîne une discontinuité dans les interventions, limite la transmission des compétences, et rend difficile la planification stratégique à moyen et à long terme. Cette fragilité est d'autant plus préoccupante que les programmes antidopage nécessitent un accompagnement constant et une expertise spécialisée pour répondre à la complexité des défis biomédicaux, éthiques et juridiques qu'ils impliquent.

Les insuffisances matérielles et logistiques viennent accentuer ces difficultés. Le matériel destiné à la sensibilisation ou à la mise en œuvre des contrôles est souvent fourni de manières irrégulières et sans articulation avec une stratégie globale de déploiement. Le Personnel#2 illustre cette situation en déclarant : « parfois, on reçoit du matériel, mais ça reste dans les tiroirs. Il manque les gens, il manque la formation, il manque les fonds pour le déplacement ». Cette remarque met en évidence une rupture entre la réception ponctuelle d'équipements et la capacité institutionnelle à les utiliser efficacement, du fait d'un déficit de formation des intervenants, d'une absence de coordination entre les acteurs concernés, et d'une logistique déficiente. Ainsi, les ressources disponibles ne sont pas toujours des activités, et les initiatives restent souvent à l'état de projets inachevés ou dispersés.

À cela s'ajoute une contrainte budgétaire structurelle. L'ONAD ne bénéficie pas d'un financement récurrent suffisant pour structurer ses activités sur le long terme. Les campagnes de sensibilisation, les formations, les contrôles et la production de matériel pédagogique dépendent largement de subventions ponctuelles, souvent imprévisibles. Cette situation compromet la mise en place d'un dispositif cohérent et continu. Le Personnel#1 exprime cette inquiétude de manière explicite : « le principal obstacle est sans conteste le manque de moyens financiers. Sans budget suffisant, il devient difficile d'organiser des campagnes efficaces, d'acheter du matériel, de rémunérer du personnel qualifié ». L'absence d'un cadre de financement autonome limite fortement la marge de manœuvre de l'organisation, la contraignant à des actions réactives plutôt que stratégiques. Elle fragilise également son indépendance, puisqu'elle doit en permanence composer avec les attentes des bailleurs ou des instances gouvernementales, parfois au détriment de ses priorités propres.

Ces observations confirment l'analyse de Read, Skinner et al., (2024), qui identifient la faiblesse des ressources institutionnelles comme un obstacle majeur à la mise en œuvre efficace des politiques publiques dans les pays à revenus faibles ou intermédiaires. Ce phénomène participe au policy implementation gap, en ce sens qu'il empêche la transposition fonctionnelle des normes internationales dans des contextes où les capacités d'actions sont structurellement limitées. Comme le rappellent les travaux de Houlihan et Hanstad (2015), sans soutien logistique et financier durable, les politiques antidopage risquent de demeurer des dispositifs purement formels, déconnectés des réalités locales. Cette précarité institutionnalisée affecte non seulement la capacité d'action immédiate de l'ONAD, mais également sa légitimité à moyen terme. Sans ressources humaines stabilisées, sans financement prévisible et sans infrastructure logistique fiable, l'organisation peine à développer une culture antidopage ancrée et durable, pourtant essentielle à toute démarche de gouvernance efficace (Vidar Hanstad & Houlihan, 2015 ; Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).

Cette précarité multidimensionnelle en matière de ressources humaines, matérielles et financières, bien qu'essentielles à documenter, ne saurait à elle seule expliquer l'ensemble des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des politiques antidopage. En effet, les données mettent également en lumière les défis plus systémiques liés à l'organisation interne, aux mécanismes de pilotage et à la place institutionnelle de l'ONAD dans le paysage sportif sénégalais. Ces éléments révèlent de ce que la littérature qualifie de déficits de gouvernance, et renvoie à des défis d'autonomie stratégique, de coordination intersectorielle et de reconnaissance institutionnelle que nous abordons dans la section suivante.

4.1.2.2 Gouvernance et autonomie décisionnelle : entre dépendance et faiblesse stratégique

Au-delà des limitations matérielles et humaines, l'analyse révèle des déficits notables en matière de gouvernance, qui entravent de manière structurelle la capacité d'action de l'ONAD. L'une des dimensions les plus saillantes de cette problématique est la dépendance hiérarchique étroite vis-à-vis du ministère de tutelle. Cette subordination administrative rigidifie les processus décisionnels et limite l'autonomie fonctionnelle de l'organisation, même les opérations plus courantes. Comme souligne le Manager#1 « on ne peut rien faire sans autorisations. Même pour participer à une rencontre régionale, il faut attendre le feu vert du ministère ». Ce propos montre la lenteur des procédures, l'impossibilité de mobiliser rapidement les ressources nécessaires et l'absence d'une marge d'action autonome dans un domaine qui exige pourtant réactivité, flexibilité et leadership institutionnel. Cette dynamique institutionnelle est révélatrice d'une gouvernance centralisée et verticale, dans laquelle les agences techniques comme l'ONAD sont réduites à un rôle d'exécution plutôt que de pilotage stratégique.

Par ailleurs, la coordination intersectorielle s'avère limitée, voire informelle. Les relations avec les fédérations sportives, les autres ministères concernés (santé, éducation), les laboratoires, ou les organisations de la société civile ne sont pas encadrées par des mécanismes de collaboration systématisés. Cette lacune est corroborée par les propos du Manager#2 qui déclare : « les gens collaborent parce qu'ils se connaissent ou parce qu'on a des relations personnelles. Mais il n'y a pas vraiment de cadres de concertation qui oblige ou

structure les échanges ». Ce manque de coordination formelle nuit à la mise en œuvre d'approches intégrées et cohérentes en matière de lutte antidopage. Il s'oppose à l'exigence, souvent rappelée par l'AMA, d'une approche collaborative fondée sur le partage d'information, la complémentarité des rôles et la gouvernance participative (Houlihan et al., 2019).

Enfin, les données recueillies montrent une absence de vision stratégique de long terme. L'ONAD semble évoluer sans planification pluriannuelle consolidée, sans système d'évaluation interne rigoureux ni dispositif de suivi des objectifs institutionnels. Ce déficit de pilotage stratégique empêche l'anticipation des défis émergents, l'adaptation aux contextes changeants et la capitalisation sur les expériences passées. Il contribue également à l'instabilité des actions, souvent pilotées par opportunisme ou injonctions externes, plutôt que par un attachement durable dans une stratégie institutionnelle autonome (Houlihan et al., 2019 ; Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024). Ceci s'aligne sur les travaux de Read, Skinner et al., (2024) qui rappellent que, dans les pays à ressources limitées, l'autonomie décisionnelle, la capacité stratégique et la stabilité organisationnelle sont des facteurs essentiels pour combler le « policy implementation gap ». Une gouvernance déficiente, même en présence de ressources suffisantes, tend à produire des effets fragmentaires, non durables, voire contre-productifs (Houlihan et al., 2019 ; Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).

En somme, le défi de gouvernance auquel fait face l'ONAD ne se réduit pas à un problème de coordination ponctuelle, mais traduit une reconfiguration institutionnelle qui freine son émancipation fonctionnelle. Sans renforcement de l'autonomie, sans formalisation

des partenariats, et sans consolidation des mécanismes d'évaluation, toute tentative de mise en œuvre efficace des politiques antidopage risque de demeurer superficielle et dépendante des dynamiques politiques conjoncturelles. En outre, les contraintes structurelles identifiées dans cette recherche à la fois en matière de ressources et de gouvernance constituent des entraves majeures à la mise en œuvre effective et durable des politiques antidopage au Sénégal. L'ONAD apparaît comme une institution techniquement légitime, mais structurellement affaiblie, dépendante de soutien extérieur et incapable de projeter une stratégie autonome à long terme. L'analyse des données a permis de démontrer une précarité institutionnalisée, conjuguée à un déficit de coordination et d'autonomie décisionnelle, renforce le « policy implementation gap » mise en évidence par Read, Skinner et al., (2024), en complexifiant la transposition des normes internationales aux réalités sénégalaises (Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).

Toutefois, au-delà de ces facteurs structurels, d'autres dimensions tout aussi déterminantes émergent des données, notamment en ce qui concerne les perceptions, les usages, et les vulnérabilités des acteurs eux-mêmes. La prochaine section se penche ainsi sur les dynamiques d'appropriation des règles antidopage, les facteurs psychosociaux de vulnérabilité chez les sportifs, ainsi que les limites des dispositifs d'évaluation, afin de compléter l'analyse des obstacles systémiques qui freinent l'efficacité des politiques antidopage dans les pays à faibles ressources.

4.1.3 Appropriation limitée, vulnérabilités des acteurs et faible évaluation

Au-delà des contraintes structurelles relatives aux ressources et à la gouvernance, cette recherche montre un ensemble de défis liés à la réception, à la compréhension et à l'appropriation effective des normes antidopage par les différents acteurs concernés. Ces dimensions, souvent reléguées au second plan dans les analyses institutionnelles, s'avèrent pourtant essentielles pour comprendre les écarts entre le prescrit et le réel dans la mise en œuvre de politique antidopage.

Les résultats de cette étude révèlent en effet des perceptions fragmentées, voire lacunaires, des règles antidopage parmi les intervenants du terrain. Cette difficulté d'appropriation, déjà documentée dans d'autres contextes africains (Houlihan & Vidar Hanstad, 2019 ; Gatterer et al., 2020 ; Ruwuya et al., 2022 ; Read et al., 2024), participe à une application partielle ou strictement symbolique des dispositifs réglementaires. Le manque de formation continue, la faible circulation des informations clés et l'absence de médiation pédagogique contribuent à une incompréhension persistante des finalités, même des politiques antidopage, tant du côté des encadreurs que des athlètes. En parallèle, nous soulignons une forte exposition des sportifs à des pressions sociales, économiques et institutionnelles, qui accroissent leur vulnérabilité face au dopage. Cette vulnérabilité est particulièrement marquée chez les jeunes athlètes ou ceux issus de milieux précaires, pour qui le dopage peut devenir une stratégie de survie, plutôt qu'un choix délibéré de transgression, comme le soulignent Pappa & Kennedy (2013).

Enfin, cette section traite également des insuffisances en matière d'évaluation des politiques. L'analyse des données confirme l'absence d'indicateurs formels, de dispositifs de suivi ou de retour systématique d'expérience, ce qui entrave la mise en place d'un apprentissage organisationnel. Cette lacune a été identifiée par Read, Skinner et al., (2024) comme un frein majeur à la pérennisation et à l'amélioration continue des programmes antidopage, notamment dans les pays à faibles capacités institutionnelles (Ruwuya et al., 2022 ; Read et al., 2024).

4.1.3.1 Faible appropriation des règles antidopage

L'analyse des données montre un déficit manifeste d'appropriation des règles antidopage par les divers acteurs impliqués dans la chaîne de mise en œuvre au Sénégal. Ce déficit, à la fois cognitif, institutionnel et communicationnel, se traduit par une compréhension parcellaire des normes, une faible mobilisation des acteurs et une application souvent formelle, voire symbolique, des exigences du Code mondial antidopage. Plusieurs éléments convergent pour expliquer cette situation. D'abord, la technicité du langage employé dans les documents stratégiques constitue une barrière importante à la compréhension pour les non spécialistes. Le Manager#2 illustre cette difficulté en déclarant : « Les règles sont parfois difficiles à comprendre pour ceux qui ne sont pas initiés. On en parle souvent dans des termes techniques, mais peu de gens savent ce que cela implique réellement pour un athlète ou un encadreur ». Ce témoignage reflète un écart significatif entre les prescriptions, rédigées dans un registre juridique et technique, et les réalités opérationnelles vécues par les acteurs locaux. La difficulté d'interprétation s'enracine dans une absence de

vulgarisation des textes dans un manque de dispositifs pédagogiques permettant une réelle compréhension fonctionnelle de ce que signifient, concrètement, les obligations prévues dans le Code mondial antidopage.

Ensuite, les modalités de communication utilisées par l'ONAD ne semblent pas toujours adaptées aux contextes socioculturels et linguistiques du Sénégal. Le Personnel#2 exprime ainsi son insatisfaction : « Le message de l'ONAD ne passe pas toujours. Il n'y a pas assez de supports visuels ni de campagnes dans les langues locales. C'est difficile de toucher les jeunes dans les régions avec juste un PowerPoint en français ». Ceci révèle une forme de déconnexion entre l'offre institutionnelle et les réalités du public cible, notamment les jeunes sportifs issus des milieux ruraux ou défavorisés. Le manque de campagnes de sensibilisation multilingues et de ressources pédagogiques culturellement appropriées freine l'adhésion aux principes antidopage et affaiblit la portée éducative des interventions.

Par ailleurs, ce problème d'appropriation touche également les instances sportives nationales. La mobilisation inégale des fédérations sportives témoigne d'un défaut d'intégration systémique des exigences antidopage dans la gouvernance sportive locale. Selon Le Personnel#1 : « Certaines fédérations coopèrent bien, mais d'autres ne savent même pas qu'elles doivent désigner un référent antidopage. » On est obligé de les relancer chaque année ». Cette déclaration montre un déficit de coordination institutionnelle et un manque d'engagement structurel des fédérations dans la lutte antidopage. L'absence d'ancrage institutionnalisé fragilise la pérennité des efforts de mise en œuvre et alimente une dynamique de dépendance envers l'agence centrale. Ces constats issus de cette recherche rejoignent les

observations de Hanstad et al., (2010) et Ruwuya et al., (2022), selon lesquels l'application des politiques antidopage en Afrique subsaharienne reste souvent superficielle et perçue comme un exercice de conformité imposé par les instances internationales, sans réelle appropriation locale. Dans cette perspective, l'adhésion symbolique prime sur la transformation effective des pratiques.

En définitive, la faible appropriation des règles antidopage apparaît comme un facteur critique du « policy implementation gap » identifié par Read, Skinner et al., (2024). Sans compréhension partagée ni implication active des acteurs de terrain, les politiques antidopage risquent de demeurer inefficaces, déconnectées de leurs cibles et inopérantes dans la durée. Il devient donc impératif de repenser les stratégies de communication, d'adapter les outils de formation aux réalités sociolinguistiques, et de renforcer l'engagement des fédérations à travers des mécanismes incitatifs et une institutionnalisation claire de leurs responsabilités.

Ce déficit d'appropriation ne saurait être interprété de manière isolée. Il s'inscrit dans un ensemble plus large de facteurs contextuels qui fragilisent la mise en œuvre des politiques antidopage. En effet, au-delà des seules difficultés cognitives et communicationnelles, les résultats révèlent que les conditions sociales, économiques et institutionnelles dans lesquelles évoluent les athlètes renforcent leur vulnérabilité face aux pratiques dopantes. Cette vulnérabilité ne relève pas simplement d'un manque d'information, mais résulte d'un environnement structurellement contraignant, dans lequel le dopage peut apparaître comme une échappatoire ou une stratégie de survie. La section suivante explore ces dynamiques de

vulnérabilité, en montrant les pressions multiformes qui pèsent sur les acteurs, ainsi que l'absence de dispositifs de soutien adaptés à leurs réalités.

4.1.3.2 Vulnérabilité des acteurs dans un environnement à risque

L'étude nous montre une vulnérabilité structurelle des acteurs sportifs sénégalais, en particulier des athlètes face aux risques liés au dopage. Cette vulnérabilité est plurifactorielle : elle naît de l'interaction entre la précarité socio-économique, l'absence des dispositifs de soutien psychosocial, la pression de performance institutionnelle et sociale, ainsi qu'un déficit d'encadrement éthique. Dans ce contexte, le recours au dopage apparaît moins comme un acte individuel de transgression que comme une réponse adaptative à un environnement incertain et faiblement régulé. Le Manager#1 illustre cette réalité en affirmant : « le dopage, c'est rarement un choix éclairé ici. C'est souvent une réponse à la pression, à l'ambition, ou à l'absence de perspectives. Certains jeunes n'ont pas de revenus, pas de soutien, et voient le sport comme la seule issue ». Ces propos montrent le caractère systémique de la vulnérabilité. Il rappelle que les comportements dopants ne peuvent être dissociés du contexte dans lequel ils émergent. Dans des environnements marqués par l'insécurité économique, l'absence de perspectives professionnelles durables, et l'insuffisance de soutien psychologique, les athlètes adoptent parfois des stratégies de survie qui compromettent leur intégrité sportive. Ce constat rejoint les travaux de Pappa & Kennedy (2013), selon lesquels, dans des contextes précaires, le dopage peut devenir un mécanisme de gestion des risques existentiels plutôt qu'un simple manquement éthique (Pappa & Kennedy, 2013 ; Read et al., 2024). Par ailleurs, les données révèlent une carence criante de

dispositifs institutionnels de soutien. Le Personnel#2 témoigne : « il n'y a pas de cellules pour écouter les athlètes. Quand ils ont des doutes, ils n'ont personne à qui parler. Même leurs entraîneurs ne sont pas toujours formés sur ces sujets ». Ce déficit d'écoute et de prise en charge crée un isolement décisionnel où l'athlète, souvent très jeune, est laissé seul face à des choix complexes. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les entraîneurs, censés jouer un rôle de relais éducatif, sont eux-mêmes peu outillés sur les défis de la lutte antidopage. L'absence d'un encadrement structurant renforce le risque de basculement vers des pratiques interdites, en particulier lorsque les exigences de performance sont élevées.

Enfin, la pression sociale constitue un facteur aggravant. Le succès d'un athlète est souvent perçu comme une réussite collective qui rejaillit sur son entourage, renforçant la logique de performance à tout prix. Cette réalité est décrite par le Manager#2, qui affirme : « Quand un athlète réussit, tout un quartier en profite. Il devient un modèle. " Ça pousse les autres à aller vite, à prendre des raccourcis ». Ce témoignage illustre le poids des représentations sociales dans la construction des trajectoires sportives. L'athlète devient porteur d'un espoir collectif qui peut légitimer, voire inciter, à la transgression pour accéder rapidement à la reconnaissance. Dans un tel contexte, la prévention antidopage ne saurait se limiter à la diffusion des normes ou au renforcement des contrôles. Elle doit également intégrer des dimensions éducatives, psychologiques et culturelles, visant à renforcer la résilience éthique des sportifs.

En considérant l'ensemble des vulnérabilités identifiées chez les athlètes sénégalais, notamment les pressions économiques, les trajectoires sportives incertaines et l'absence de

soutien psychologique, il devient essentiel de développer une approche plus intégrée de la lutte antidopage. Trois leviers semblent particulièrement porteurs : d'abord, la mise en place de cellules d'écoute et de suivi psychologique adaptées aux réalités du sport local ; ensuite, la formation des encadreurs, souvent premiers référents des sportifs aux défis éthiques et à la prévention des pratiques dopantes ; enfin, la conception de campagnes de sensibilisation utilisant les langues locales, des récits vécus et des formats participatifs, en collaboration directe avec les fédérations et les athlètes eux-mêmes. Une telle stratégie permettrait non seulement de mieux répondre aux spécificités du contexte sénégalais, mais aussi de rétablir un lien de confiance entre les institutions et les acteurs de terrain, condition essentielle à l'adhésion aux normes antidopage.

Les analyses ont montré les vulnérabilités sociales et économiques des acteurs de terrain, en particulier des athlètes, exposés à des conditions de pratique souvent précaires et peu encadrées. Toutefois, ces difficultés d'appropriation et de protection ne peuvent être entièrement comprises sans interroger les mécanismes institutionnels censés orienter, corriger et renforcer les actions menées. Or, les données recueillies dans cette étude révèlent une défaillance notable dans le pilotage stratégique des politiques antidopage, liée à l'absence d'un véritable système d'évaluation structuré. Cette lacune, trop souvent marginalisée dans les analyses institutionnelles, prive l'ONAD non seulement d'un outil de mesure de sa performance, mais aussi d'une capacité réflexive essentielle à l'ajustement et à la légitimation de ses interventions. La section qui suit revient sur ce déficit, en croisant les données issues des entretiens et des documents stratégiques.

4.1.3.3 Absence d'évaluation et de diffusion des résultats

L'évaluation des politiques publiques constitue un pilier essentiel de la gouvernance moderne, ce qui permet non seulement d'apprécier l'efficacité des interventions, mais aussi de soutenir un apprentissage organisationnel continu. Dans le cas de l'ONAD, les données recueillies dans le cadre de cette recherche mettent en évidence une absence préoccupante de dispositifs systématiques d'évaluation et de diffusion des résultats, limitant fortement la capacité de l'institution à ajuster ses actions sur une base factuelle (Read et al., 2024).

Du point de vue opérationnel, les acteurs de terrain témoignent d'une méconnaissance généralisée des mécanismes d'évaluation existants. Comme l'exprime explicitement Personnel#2 : « je ne connais pas les méthodes d'évaluation utilisées pour mesurer l'impact de ces initiatives. On ne reçoit pas de rapport, on ne sait pas ce qui marche ou pas ». Ce constat renvoie à un déficit de rétroaction à la fois interne empêchant les agents de terrain d'adapter leurs pratiques internes et externes limitant la reddition des comptes vis-à-vis des partenaires, des bénéficiaires et du public.

Au niveau stratégique, les données montrent une absence d'ancrage institutionnel des mécanismes d'évaluation au sein de l'ONAD. Aucun des participants n'a mentionné l'existence d'un dispositif formalisé de suivi des actions ou de mesure des résultats à moyen ou long terme. Cette lacune se manifeste par la production ponctuelle de rapports, souvent en lien avec des projets financés de manière exceptionnelle, mais sans cadre de référence structurant ni indicateur de performance stabilisée. Cette situation crée une dépendance aux opportunités extérieures et empêche la constitution d'un capital informationnel durable,

pourtant essentiel à la justification des priorités stratégiques, à l'argumentaire de financement, ou encore à l'apprentissage organisationnel. Les documents stratégiques consultés renforcent ce manque. Le Programme ONAD 2024, bien qu'ambitieux dans ses orientations générales, ne comporte aucun indicateur de performance explicite ni mécanisme systématique de suivi des résultats attendus. Il formule des objectifs opérationnels sans leur associer d'outils d'évaluation, ce qui rend difficile l'appréciation de leur mise en œuvre effective. Quant au Plan stratégique 2012-2016, il demeure silencieux sur l'existence d'un dispositif d'évaluation ex post, en particulier dans les volets relatifs à la prévention et à la formation. L'absence de référents quantitatifs ou qualitatifs dans ces deux documents limite ainsi toute tentative d'analyse rétrospective de l'impact des interventions, et témoigne d'une faiblesse structurelle dans la gouvernance fondée sur l'évidence. Ce déficit structurel d'évaluation et de transparence peut être interprété à la lumière du « policy implementation gap », comme l'un des vecteurs majeurs de l'ineffectivité des politiques. Read, Skinner et al., (2024) rappellent en effet que, dans les pays du Sud, les systèmes de suivi sont souvent conçus comme des formalités imposées par les bailleurs ou les instances internationales, plutôt que comme des instruments du pilotage interne. Cette logique est renforcée par une faible culture de l'évaluation, où les retours d'expérience sont peu valorisés et rarement mobilisés dans une perspective de réforme (Read et al., 2024).

La situation observée au Sénégal semble s'inscrire pleinement dans cette dynamique. En l'absence d'une évaluation systématique, l'ONAD se prive d'un levier essentiel pour objectiver ses résultats, détecter ses failles et renforcer la légitimité de ses actions. Le risque

est alors double : reproduire les mêmes erreurs sans les corriger, et apparaître aux yeux des partenaires comme une institution peu fiable ou non performante.

Face à cette réalité, le renforcement des capacités d'évaluation doit devenir une priorité stratégique. Il s'agit, d'une part, de mettre en place des outils techniques adaptés (indicateurs mesurables, tableaux de bord, collecte systématique de données) et, d'autre part, de favoriser une évolution culturelle vers une approche participative, transparente et apprenante. Cette transformation nécessite une volonté politique forte, un accompagnement méthodologique, mais aussi une mobilisation des acteurs internes, qui doivent être formés, impliqués et responsables dans la construction d'un système d'évaluation ancré dans la réalité sénégalaise.

L'analyse des résultats a mis en lumière trois dimensions interdépendantes qui fragilisent l'effectivité des politiques antidopage au Sénégal. Premièrement, l'appropriation des règles et principes antidopage demeure partielle, voire superficielle, chez de nombreux acteurs, du fait d'un déficit d'information, de formation et d'intégration institutionnelle. Cette difficulté d'appropriation, déjà observée dans d'autres contextes africains (Hanstad et al., 2010), conduit à une mise en œuvre symbolique plutôt qu'opérationnelle des normes édictées par l'AMA. Deuxièmement, les acteurs sportifs, notamment les athlètes issus de milieux précaires, se trouvent exposés à des logiques de performance exacerbées sans bénéficier d'un accompagnement psychosocial ou éthique adapté. Le dopage, dans ce contexte, peut être perçu non pas comme un choix délibéré, mais comme une réponse contrainte à des pressions structurelles, confirmant les travaux de Pappa & Kennedy (2013) sur les déterminants

sociaux du recours au dopage dans les environnements fragiles. Enfin, l'absence de dispositifs systématiques d'évaluation et de diffusion des résultats empêche tout processus d'apprentissage institutionnel et d'amélioration continue. Ce vide méthodologique, illustré par l'absence d'indicateurs formels ou de rapport publics, renforce le « policy implementation gap » identifié par Read, Skinner et al., (2024), en marginalisant la fonction de pilotage stratégique et en déconnectant les actions des réalités mesurables du terrain.

L'ensemble de ces remarques montrent une limite structurelle des approches standardisées en matière de lutte antidopage. Loin de pouvoir s'imposer par la seule force des normes édictées à l'échelle internationale, les politiques doivent être traduites dans des dispositifs réellement compatibles avec les contraintes, les ressources et les représentations des acteurs locaux. Au Sénégal, cette nécessité d'adaptation ne relève pas d'un simple ajustement technique, mais d'une refondation des modalités de mise en œuvre, à la fois sur les plans éducatifs, institutionnels et relationnels. Ce n'est qu'en tenant compte des logiques d'appropriation propres aux acteurs de terrain (athlètes, encadreur, managers) que les normes antidopage peuvent acquérir une légitimité effective, susceptible de produire des transformations durables dans les pratiques sportives.

L'analyse des résultats, interprétés à la lumière du « policy implementation gap » (Read et al., 2024) et des travaux récents en gouvernance antidopage, met en lumière un faisceau d'obstacles structurels, institutionnels et contextes qui compromettent la mise en œuvre effective et pérenne des politiques antidopage au Sénégal. Ces contraintes s'organisent autour de six dimensions empiriques interdépendantes : l'écart entre les normes prescrites et

les pratiques effectives, les déficits structurels en ressources humaines, financières et matérielles, la faiblesse de la gouvernance et de l'autonomie stratégique, l'appropriation limitée des règles, la vulnérabilité sociale des acteurs sportifs, et l'absence de mécanisme d'évaluation et de redevabilité (Houlihan, 2002 ; Read et al., 2024).

L'étude montre un écart structurel entre les normes internationales en matière de lutte antidopage, conçues dans une logique d'uniformisation des pratiques, et les modalités concrètes de leur mise en œuvre dans un contexte national traversé par des contraintes multiples. Au Sénégal, cette tension ne peut être réduite à un défaut de conformité réglementaire. Elle révèle un désajustement plus profond entre les finalités universelles portées par les instances internationales et les réalités institutionnelles, sociales et matérielles qui structurent l'action publique locale. La précarité des ressources disponibles, l'insuffisance des mécanismes d'évaluation, les logiques de fonctionnement cloisonnées ainsi que les vulnérabilités économiques et culturelles des athlètes composent un environnement peu propice à l'appropriation effective des normes. Dans ce contexte, toute tentative d'adaptation des solutions identifiées dans la littérature, notamment celles proposées par Read, Skinner et al., (2024), appelle une relecture critique, attentive aux dynamiques propres aux dispositifs nationaux, aux rationalités organisationnelles et aux formes de légitimité mobilisées par les acteurs engagés dans la mise en œuvre. Ces résultats invitent donc à dépasser les approches prescriptives et normatives pour intégrer une lecture plus inductive et systémique des défis liés à la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays à faibles ressources. Il devient dès lors essentiel de s'interroger sur les retombées que ces résultats issus du terrain peuvent avoir, tant sur le plan théorique en interrogeant les

cadres analytiques mobilisés que sur la pratique en envisageant des pistes d'action pour renforcer l'effectivité, la légitimité et la durabilité des dispositifs de lutte antidopage.

C'est à cette double visée que répond la section suivante, laquelle s'attache à dégager les principales implications de ce temps sur le champ académique de l'analyse des politiques publiques que pour les responsables institutionnels et opérationnels engagés dans la gouvernance du sport et de la lutte antidopage au Sénégal.

4.2 Implications théoriques, managériales et perspectives de recherche

À la lumière des résultats présentés précédemment, cette recherche ne se limite pas à une analyse descriptive des obstacles rencontrés par la politique antidopage au Sénégal. Elle ouvre également des pistes substantielles de réflexion et d'action à travers trois registres de contributions complémentaires : théoriques et opérationnelles. Ce double apport s'inscrit dans une volonté de lier la compréhension des dynamiques de terrain à des perspectives plus larges d'amélioration des politiques publiques en contexte contraint.

Sur le plan théorique, cette étude propose d'approfondir la compréhension des processus d'adaptation des politiques internationales dans les environnements institutionnels marqués par des ressources limitées et des tensions contextuelles. En mobilisant le cadre conceptuel « policy implementation gap », appliqué ici à un domaine encore peu documenté dans les pays du Sud, le mémoire montre les configurations spécifiques qui affectent des normes antidopage, ainsi que les conditions qui en permettent la traduction locale. Sur le plan managérial, l'étude identifie quatre leviers d'action concrets à destination des décideurs et

praticiens de la gouvernance antidopage. Ces recommandations visent à améliorer la structuration institutionnelle, renforcer les capacités des acteurs, et instaurer une culture d'évaluation et de redevabilité adaptée aux réalités locales. Enfin, sur le plan scientifique, deux perspectives de recherches sont formulées afin de prolonger et d'approfondir les résultats obtenus. Ces pistes ouvrent la voie à des travaux empiriques comparatifs ou exploratoires, susceptibles de renforcer la portée des enseignements tirés de ce cas d'étude.

Ainsi, la section présente de manière articulée et systématique ces six contributions principales :

Deux (2) implications théoriques ;

Quatre (4) implications, opérationnelles ;

4.2.1 Implications théoriques

Ce mémoire apporte une double contribution au renouvellement des cadres conceptuels relatifs à la mise en œuvre des politiques publiques dans le contexte institutionnellement fragile, en particulier dans le domaine encore peu exploré de la gouvernance antidopage dans les pays du Sud.

A) Relecture située du « policy implementation gap »

Premièrement, l'étude enrichit la conceptualisation du « policy implementation gap » (Read, Skinner et al., 2024) en démontrant que les écarts observés entre normes prescrites et pratiques effectives ne sauraient être attribués à un déficit de compétence ou à une simple

inadéquation technique (Read et al., 2024). L'analyse du cas sénégalais montre que ces écarts s'inscrivent dans un agencement complexe de facteurs structurels, comme la faiblesse des ressources financières, instabilité des dispositifs institutionnels, dépendance à l'égard des autorités de tutelle, mais aussi dans des logiques sociales, professionnelles et politiques. En ce sens, la mise en œuvre des politiques antidopage ne relève pas d'un processus linéaire de conformité aux standards, mais d'une dynamique d'interprétation, de sélection et parfois de contournement des normes internationales par les acteurs de terrain.

En effet, le chercheur partage la position des travaux de Barrett (2004) et Lipsky (2010), en soulignant que les agents chargés de l'opérationnalisation jouent un rôle actif dans la reformulation des prescriptions. Dans le contexte sénégalais, cette reconfiguration prend la forme d'une gestion pragmatique des contraintes, où la norme est intégrée à travers des arrangements locaux, souvent invisibles pour les instances de régulation. Ce processus de « domestication » des normes internationales souligne la nécessité de reconsidérer le « policy implementation gap » comme une interface de négociation entre injonctions normatives et réalités de gouvernance situées.

B) Vers une mise en œuvre contingentée des politiques antidopage

Deuxièmement, cette recherche contribue à ouvrir un espace de réflexion sur les limites des approches d'uniformisation de la gouvernance antidopage. En mettant à jour les efforts d'adaptation de l'ONAD dans un environnement contraint, elle invite à une théorisation plus nuancée de la mise en œuvre, ancrée dans la diversité des contextes nationaux. Cette perspective rejoint les critiques formulées dans le champ de la « Policy transfer theory » (Dolowitz & Marsh, 2000 ; Ongaro & Van Thiel,

2018), en particulier sur les conditions d'appropriation locale des politiques issues des organisations internationales.

Le chercheur à travers cette étude suggère que la conformité aux standards de l'AMA repose non seulement sur la transposition textuelle des normes, mais aussi et surtout sur la capacité des institutions locales à reconfigurer ces prescriptions en fonction de leurs contraintes opérationnelles, de leurs ressources disponibles et de leurs équilibres politiques. En ce sens, cette recherche introduit la notion de mise en œuvre contingente, pour désigner les trajectoires différenciées d'application des politiques antidopage, dépendantes de la capacité des acteurs à traduire, ajuster ou prioriser les normes internationales dans leur environnement immédiat. Cette approche, en écho aux travaux de Grindle (2004) sur la « Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries », appelle à une reconnaissance explicite des marges d'autonomie et des intelligences locales dans la construction de l'action publique.

Au-delà de ces apports à la compréhension théorique des processus de mise en œuvre en contexte contraint, les résultats de cette étude soulèvent également des enseignements d'ordre plus opérationnel. En effet, les constats empiriques relatifs aux ressources, à la gouvernance, à la coordination institutionnelle et à l'appropriation des politiques révèlent des leviers concrets susceptibles d'informer la pratique managériale dans le domaine de la lutte antidopage. Dans cette perspective, la section suivante identifie quatre (4) implications managériales majeures, issues de l'étude, qui pourraient guider les acteurs institutionnels,

décisionnels et opérationnels engagés dans la gouvernance antidopage, en particulier dans les pays à ressources limitées.

4.2.2 Implications opérationnelles

Le chercheur a, à travers cette étude, révélé un ensemble de défis concrets qui compromettent l'effectivité des politiques antidopage, notamment dans les environnements institutionnels à capacité limitée. Ces observations invitent à repenser les fondements managériaux de l'action publique dans le domaine antidopage, en allant au-delà de la conformité réglementaire pour aborder les conditions réelles d'opérationnalisation sur le terrain. Dans ce contexte, quatre implications managériales se dégagent, non comme simples recommandations techniques, mais comme des orientations stratégiques susceptibles d'orienter l'action des institutions impliquées.

Ces implications trouvent leur pertinence dans un double constat. D'une part, elles répondent aux tensions persistantes entre les normes formulées à l'échelle internationale, notamment par l'Agence mondiale antidopage et les possibilités effectives de leur mise en œuvre dans les pays du Sud. D'autre part, elles prennent acte des dynamiques institutionnelles spécifiques à ces contextes : structures administratives fragiles, ressources humaines et matérielles limitées, et faible culture de l'évaluation. Dès lors, il apparaît essentiel de proposer des ajustements réalistes, enracinés dans les capacités disponibles, mais orientés vers un renforcement progressif de la gouvernance.

L'objectif n'est donc pas de reconduire une logique prescriptive déconnectée des réalités locales, mais d'identifier, à partir du terrain, des leviers d'actions concrètes et

adaptables. Ces implications visent ainsi à éclairer les décideurs, gestionnaires publics et partenaires techniques sur la transformation structurelle et culturelle à envisager pour faire de la lutte antidopage une politique véritablement opérationnelle, cohérente et durable dans les pays à faibles ressources. Dans cette perspective, quatre axes d'action prioritaires peuvent être dégagés, à partir des données mobilisées et en cohérence avec les défis identifiés dans le contexte sénégalais :

a) Repenser l'opérationnalisation des politiques au-delà du cadre juridique

L'une des premières implications managériales identifiées concerne la nécessité de dépasser une approche purement normative de la gouvernance antidopage, pour se centrer sur les modalités concrètes d'opérationnalisation des politiques. Si l'ONAD dispose d'un arsenal réglementaire aligné sur les prescriptions du Code mondial antidopage, ce cadre reste largement symbolique et faiblement articulé à des effectifs de mise en œuvre (Règlement ONADS, 2024). Cette situation illustre une forme structurelle de disjonction entre la légalité formelle et l'effectivité pratique des politiques, souvent décrites dans les travaux sur le « policy implementation gap » (Read, Skinner et al., 2024).

L'étude montre un décalage structurel entre les normes internationales formellement adoptées et leur mise en œuvre effective dans le contexte sénégalais. Ceci renvoie à une difficulté bien documentée dans la littérature sur l'action publique : celle de transposer des standards conçus à l'échelle internationale dans des environnements institutionnels caractérisés par les ressources limitées, une coordination sectorielle lacunaire et des rôles organisationnels peu clarifiés (Pressman & Wildavsky, 1984 ; Barrett, 2004). Plutôt que de considérer l'implémentation comme un processus linéaire, ces résultats participent

activement à la reformulation des politiques, en fonction des contraintes systémiques et des ajustements pragmatiques requis localement.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel de renforcer les capacités institutionnelles de l'ONAD dans des dimensions clés telles que la planification stratégique, la formation des agents, la structuration des unités opérationnelles et la gestion coordonnée des interventions. Par ailleurs, une clarification des rôles et responsabilités, tant à l'interne qu'en lien avec les partenaires externes, s'impose pour limiter les chevauchements de fonctions et favoriser une gouvernance plus lisible (Ongaro et al., 2018).

Enfin, un changement de paradigme s'impose : il ne s'agit plus simplement d'appliquer des normes venues d'ailleurs, mais de les traduire en actions contextualisées, ancrées dans les réalités socio-institutionnelles locales. À ce titre, une gouvernance efficace suppose une hybridation des modèles, où la conformité aux standards internationaux est articulée à une connaissance fine des dynamiques nationales. Ainsi, les normes cesseraient d'être de simples prescriptions juridiques pour devenir de véritables leviers de transformation managériale. Or, si la clarification des rôles et l'adaptation des normes constituent un premier levier, ces ajustements demeurent insuffisants en l'absence de ressources concrètes pour les soutenir. La réflexion managériale doit donc également porter sur les moyens humains, matériels et logistiques dont disposent les ONAD pour agir avec efficacité.

b) Renforcer les capacités opérationnelles : un enjeu structurel pour l'effectivité

La mise en œuvre effective des politiques antidopage au Sénégal se heurte à un déficit structurel en ressources humaines, matérielles et logistiques, qui ne saurait être compensé par la seule volonté réglementaire. Cette observation transversale, montrée à

plusieurs reprises dans les entrevues semi-dirigées, révèle une précarité institutionnelle chronique compromettant la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques. L'extrait suivant, illustre avec acuité : « parfois, on reçoit du matériel, mais ça reste dans les tiroirs. Il manque les gens, il manque la formation, il manque les fonds pour le déplacement » le Personnel#2.

Cette insuffisance des capacités rejoint les constats établis par Read, Skinner et al., (2024), pour qui les ressources limitées sont un facteur central du « policy implementation gap » dans les pays du Sud. L'observation des pratiques au sein de l'ONAD révèle que les ressources existantes, lorsqu'elles sont présentes, ne sont ni pérennes ni alignées sur les exigences du terrain, ce qui fragilise l'ensemble de l'écosystème d'intervention. Dans cette optique, trois axes d'intervention prioritaires peuvent être distingués, chacun correspondant à un niveau stratégique d'action.

Le premier axe d'intervention concerne la structuration des ressources humaines. Dans le cas de l'ONAD du Sénégal, l'absence de personnel permanent spécialisé compromet la continuité des actions et l'ancrage institutionnel des pratiques. Les données montrent que l'organisme repose largement sur le volontariat, ce qui nuit à la mise en œuvre planifiée des politiques. Stabiliser les effectifs suppose non seulement de pérenniser les postes existants, mais aussi de recruter en fonction de besoins stratégiques, notamment en matière de sensibilisation, de coordination et de gestion logistique. Cette stabilisation vise à assurer une présence constante et compétente au sein des dispositifs opérationnels, condition sine qua non pour toute forme de gouvernance efficace. Au-delà de la question des effectifs se pose celle des compétences mobilisées sur le terrain.

Le second levier porte sur la professionnalisation des agents intervenant dans la lutte antidopage. Les formations actuelles sont peu fréquentes, souvent dépendantes des projets ponctuels, et peu articulées aux réalités locales. Un programme structuré de développement des compétences combinant normes internationales et contraintes nationales permettrait d'accroître la maîtrise des procédures, la rigueur des interventions et la capacité à adapter les outils aux contextes spécifiques. Cela suppose une institutionnalisation de la formation continue, en partenariat avec les universités et les institutions spécialisées, ainsi qu'un mécanisme d'évaluation régulière des acquis. Comme le rappellent Guillard et Roussel (2010), l'investissement dans le capital humain constitue un pilier central de toute gouvernance crédible. Toutefois, sans moyens logistiques adéquats, ni ces effectifs ni ces compétences ne peuvent être efficacement mobilisés (Guillard & Roussel, 2010).

Enfin, le troisième levier concerne l'amélioration des ressources logistiques et financières. Les entrevues analysées pointent vers une carence persistante de moyens matériels et un accès incertain au financement récurrent. Il devient impératif d'adopter une logique de planification budgétaire pluriannuelle, afin de réduire la dépendance à des subventions irrégulières. Par ailleurs, une mutualisation des ressources avec d'autres secteurs publics, comme la santé, l'éducation peut favoriser une optimisation des équipements et une coordination renforcée. L'exemple d'approche intégrée, comme celles préconisées par l'UNODC (2013), montre que ces logiques intersectorielles apparaissent pertinentes et prometteuses, notamment dans les contextes à faibles ressources (World Drug Report 2013, s. d.).

Dès lors, penser la gouvernance antidopage comme un système opérationnel intégré, et non comme une simple application des normes, suppose une reconfiguration des fondations institutionnelles. Ainsi, sans cette consolidation institutionnelle multidimensionnelle, les politiques antidopage risquent de rester cantonnées à un registre prescriptif, déconnecté des réalités de terrain. Au-delà des ressources humaines, matérielles et financières, la mise en œuvre effective des politiques antidopage repose également sur la capacité des institutions à mobiliser les parties prenantes par une communication claire, accessible et culturellement adaptée. Dans des contextes où les représentations du dopage restent floues ou ambivalentes, le déficit de sensibilisation constitue un obstacle majeur à l'adhésion des acteurs concernés. C'est dans cette perspective qu'un troisième axe d'intervention mérite d'être envisagé.

c) Développer une communication adaptée et participative sur les règles antidopage

L'un des faits les plus saillants issus de cette recherche tient à l'insuffisance de compréhension des normes antidopage chez les principaux acteurs du système sportif, notamment les entraîneurs, les athlètes, et même certains membres du personnel technique. Ce déficit ne découle pas uniquement d'un manque d'information, mais d'un modèle de communication encore largement descendant, fondé sur une logique d'injonction plutôt que d'appropriation. Le témoignage suivant illustre cette disjonction : « Beaucoup d'athlètes ne comprennent pas vraiment pourquoi il ne faut pas prendre tel ou tel produit, on leur dit seulement que c'est interdit » Manager#2

Cette observation entre résonances avec les analyses de Bacchi (2009), qui ont montré que les formes de communication institutionnelle fortement normatives ou technocratiques

tendent à renforcer la distance entre les instances de régulation et les publics visés, en particulier dans des contextes marqués par une distribution inégale des savoirs spécialisés, tels que les connaissances juridiques ou biomédicales. Dans le cas du Sénégal, les entretiens révèlent que la diversité linguistique, la pluralité des référents culturels et l'hétérogénéité des niveaux d'éducation constituent des défis majeurs pour une communication inclusive et efficace (Bacchi, 2009).

Une stratégie de communication véritablement fonctionnelle suppose un renversement de perspective : il ne s'agit plus de transmettre un message verticalement, mais de construire un dialogue horizontal avec les parties prenantes. Cela implique de recourir à des formats pédagogiques adaptés, fondés sur l'interaction et la proximité (ateliers, jeux éducatifs, vidéos explicatives en langues locales, émissions de radio communautaire, etc.). Comme le souligne Morente-sánchez et Zabala (2013), les approches éducatives et participatives s'avèrent plus efficaces pour encourager l'adhésion volontaire aux normes antidopage et promouvoir des comportements éthiques durables chez les athlètes (Morente-Sánchez & Zabala, 2013).

Mais au-delà des outils, c'est le contenu du message lui-même qui doit être reconfiguré. La lutte antidopage ne saurait être réduite à la désignation d'un interdit : elle doit être présentée comme une question de santé, d'intégrité personnelle et de justice sportive. Cette perspective formative permet aux athlètes de comprendre non seulement ce qu'ils doivent éviter, mais surtout pourquoi. Selon Viret (2016), pour être efficaces et légitimes, les normes antidopage doivent être comprises et acceptées par les acteurs, ce qui nécessite une démarche favorisant leur intériorisation dans un cadre éthique partagé (Viret, 2016). Elle

s'inscrit également dans les appels formulés par Pappa & Kennedy (2013) à tenir compte des déterminants sociaux et culturels qui façonnent les représentations du dopage dans les milieux sportifs locaux (Pappa & Kennedy, 2013 ; Viret, 2016).

Dans ce contexte, la communication antidopage doit être pensée comme un vecteur stratégique de la gouvernance, et non comme un outil périphérique. Son efficacité repose sur la capacité des ONAD à co-construire les messages avec les communautés sportives, en reconnaissant leur expertise d'usage et leur potentiel de mobilisation. En transformant les destinataires en acteurs de la sensibilisation, on crée les conditions d'un ancrage plus durable des politiques, à la fois en matière de légitimité et de portée. Ainsi, si une communication adaptée constitue un levier essentiel pour favoriser l'adhésion des acteurs aux normes antidopage, elle ne peut suffire, à elle seule, à garantir l'efficacité des politiques publiques en contexte contraint. Encore faut-il que les actions entreprises fassent l'objet d'un suivi rigoureux, permettant d'apprécier leur pertinence, leur impact réel et les éventuels réajustements nécessaires. C'est dans cette perspective qu'émerge la nécessité d'instituer une véritable culture de l'évaluation et de la redevabilité, à la fois comme exigence de bonne gouvernance et comme outil stratégique de pilotage des politiques antidopage.

d) Instituer une culture de l'évaluation et de la redevabilité

L'un des enseignements majeurs issus de cette étude réside dans la carence persistante de mécanismes structurés d'évaluation et de redevabilité au sein de l'ONAD. Ce déficit ne relève pas simplement d'un oubli procédural ou d'un manque ponctuel d'outils techniques, mais s'inscrit dans une faiblesse systémique affectant la capacité de l'institution à piloter stratégiquement ses actions. En l'absence d'un système formalisé de suivi, de

collecte d'indicateurs fiables et de mécanismes de rétroaction, l'organisation peine à tirer des enseignements de ses interventions et à les ajuster de manière itérative sur la base des données probantes.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude montrent une culture institutionnelle dominée par la logique de projet, où l'évaluation est souvent conditionnée par les exigences des partenaires financiers plutôt qu'ancrés dans les routines de gestion. Ce phénomène, largement observé dans les pays à faibles ressources, a été souligné par Read, Skinner et al., (2024), qui insistent sur l'écart persistant entre les exigences internationales en matière d'évaluation et les capacités réelles de mise en œuvre dans les contextes contraints. Au Sénégal, cette situation se traduit par l'absence d'un système endogène de redevabilité, affaiblissant la crédibilité externe de l'ONAD et limitant ses marges de manœuvre pour négocier des partenariats durables (Read et al., 2024).

Construire une véritable culture de l'évaluation implique donc un changement de paradigme. Il ne s'agit plus simplement de satisfaire des normes exogènes, mais de faire de l'évaluation un outil de gouvernance réflexive et de pilotage stratégique. Cette mutation suppose l'adoption d'un cadre logique d'évaluation intégrant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pertinents, des procédures de compte rendu interne régulier, ainsi que des dispositifs de rétroaction systématique vers les agents de terrain. L'implication d'acteurs tiers tels que les universités, les observations nationales, ou les réseaux régionaux spécialisés peuvent contribuer à renforcer la rigueur méthodologique des évaluations tout en consolidant la légitimité des résultats produits, comme le montrent les travaux de Cornwall (2008) et de

Gaventa et Barrett (2012) sur la gouvernance participative et les effets de la diversité des acteurs impliqués (Cornwall, 2008 ; Gaventa & Barrett, 2012).

Par ailleurs, cette dynamique d'évaluation ne saurait être dissociée de la redevabilité. Dans une optique de gouvernance démocratique, la capacité d'une organisation publique à rendre compte de ses actions, tant à ses autorités de tutelle qu'aux bénéficiaires finaux, constitue un marqueur essentiel de maturité institutionnelle (Pierre & Peters, 2005). Cette redevabilité doit se traduire concrètement par des pratiques de transparence : publication de rapports d'activité accessible, mise en place de mécanismes de consultation, ou encore organisation de forums périodiques avec les parties prenantes du sport (Pierre & Peters, 2005).

En définitive, instituer une culture durable de l'évaluation et de redevabilité ne relève pas d'une réforme technique isolée, mais de processus de transformation organisationnelle et politique. Dans des contextes comme celui du Sénégal, où les ressources sont limitées et les environnements institutionnels fragmentés, seule une gouvernance fondée sur l'apprentissage organisationnel et la gestion par les résultats peut garantir la viabilité à long terme des politiques antidopage.

Les implications opérationnelles mises en lumière par cette étude ne sauraient être réduites à des ajustements périphériques : elles invitent à une reconfiguration structurelle de la gouvernance antidopage dans un environnement marqué par la rareté des ressources, une dépendance institutionnelle prolongée et une faible culture de l'évaluation stratégique. Au Sénégal, les données ont révélé un mode de fonctionnement essentiellement réactif, où l'intégration formelle des normes internationales ne s'accompagne pas des conditions

pratiques requises à leur mise en œuvre effective. Ce décalage appelle une relecture critique des cadres d'action institutionnels.

Le premier défi consiste à requalifier les politiques antidopage comme des projets d'action publique situés, ancrés dans les réalités locales, et non comme de simples déclinaisons techniques des standards de l'AMA. Cela implique une refonte des outils de planification, une clarification des responsabilités organisationnelles, et une stabilisation des processus internes. De même, les ressources humaines et matérielles doivent faire l'objet d'un investissement stratégique ciblé : professionnalisation, dotation budgétaire récurrente, optimisation logistique apparaissent comme des conditions minimales pour espérer un changement systémique.

Sur le plan de la communication, les difficultés d'appropriation des normes par les bénéficiaires finaux illustrent les limites d'une stratégie décente et prescriptive. Une gouvernance plus sensible aux ancrages culturels et linguistiques, fondés sur des dispositifs participatifs et pédagogiques, est indispensable pour favoriser l'adhésion aux règles et transformer les représentations. Enfin, la faiblesse des dispositifs d'évaluation internes souligne l'urgence d'instituer une culture organisationnelle fondée sur l'apprentissage, la transparence et la redevabilité, condition essentielle pour mobiliser des partenaires et légitimer l'action publique. Ces différentes implications ne visent pas à corriger des dysfonctionnements isolés, mais à tracer les contours d'un modèle de gouvernance plus cohérent, plus réflexif et plus contextualisé.

Sur le plan théorique, l'ancrage du cadre du « policy implementation gap » dans une analyse inductive du cas sénégalais a permis de rendre compte de la complexité des écarts de mise en œuvre. Ces écarts ne peuvent être réduits à un simple déficit de ressources ou à une absence de compétence technique. Ils s'inscrivent dans des logiques institutionnelles, sociales et politiques spécifiques, souvent héritées de configurations historiques ou administratives particulières. En ce sens, cette étude rejoint les analyses de Barrett (2004), pour qui la mise en œuvre n'est jamais un processus linéaire, mais une arène de négociation entre normes et réalités (p.252). L'approche contextuelle adoptée ici montre que les politiques importées ne peuvent produire d'effets durables sans appropriations actives et une adaptation fine aux réalités locales (Barrett, 2004).

Les implications opérationnelles proposées, qu'il s'agisse du renforcement des capacités, de la structuration des ressources humaines, du développement d'une communication de proximité ou de l'instauration d'une culture évaluative, traduisent une volonté d'opérationnaliser les résultats empiriques au service d'une gouvernance plus stratégique et plus résiliente. Ces leviers ne relèvent pas d'un ajustement technique, mais bien d'une transformation structurelle des modalités de gouvernance, fondée sur une meilleure articulation entre les exigences normatives universelles et les capacités effectives des institutions locales. En ce sens, ils engagent une relecture critique des pratiques actuelles et appellent à un changement de paradigme dans la manière de concevoir, de coordonner et d'évaluer les politiques antidopage dans les pays du Sud.

Somme toute, cette dernière section rappelle que l'amélioration des politiques antidopage dans les pays du Sud ne saurait se limiter à la mise en conformité avec des

standards internationaux. Elle suppose un déplacement du regard scientifique et institutionnel vers des formes de gouvernance situées, adaptatives et ancrées dans les réalités sociales. C'est dans cette perspective que ce mémoire entend contribuer à un renouvellement des cadres d'analyse et des pratiques, en invitant à poursuivre une réflexion critique, ancrée empiriquement, sur les conditions d'effectivité de l'action publique en matière de sport et de santé.

Ce chapitre a permis de mettre à jour à travers une lecture croisée des données empiriques et du cadre conceptuel mobilisé, la trame structurelle des décalages observés entre les prescriptions normatives de l'AMA et les pratiques réelles de l'ONAD. Loin de résulter d'un simple déficit de compétences ou d'un manque de volonté politique, ces écarts prennent racine dans un enchevêtrement de contraintes institutionnelles, de fragilités matérielles et de dynamiques sociales propres au contexte sénégalais. La mise en œuvre des politiques antidopage apparaît ainsi comme une arène où se confrontent des injonctions universelles et des logiques locales d'adaptation, souvent invisibilisées dans les lectures technocratiques dominantes.

L'analyse a fait ressortir six zones de tension interdépendantes allant de l'appropriation partielle des normes à l'absence d'évaluation systémique qui fragilisent l'effectivité des interventions et compromettent la durabilité. Ces tensions confirment la pertinence du « policy implementation gap » (Read et al., 2024), tout en soulignant la nécessité de l'enrichir par une lecture située, attentive aux rationalités institutionnelles, aux arbitrages organisationnels et aux marges de manœuvre concrètes dont disposent les acteurs de terrain (Read et al., 2024).

Au-delà du diagnostic, ce chapitre a permis de formuler trois types de contributions. La première est théorique, en élargissant le champ d'application du « policy implementation gap » aux environnements institutionnels fragiles. La seconde est managériale, en identifiant des leviers d'actions concrets, adaptés au fonctionnement quotidien des ONAD africaines. La troisième est scientifique, en ouvrant des perspectives de recherche qui recentrent l'analyse sur les contextes locaux, les trajectoires institutionnelles et les subjectivités des acteurs du système sportif.

L'apport majeur de cette discussion réside dans sa capacité à reproduire un savoir ancré, issu d'un terrain encore peu exploré par la littérature sur la gouvernance antidopage. En valorisant les expériences vécues, les contraintes opérationnelles et les stratégies d'adaptation des professionnels sénégalais, ce travail contribue à une compréhension fine et nuancée des dynamiques de mise en œuvre dans les pays du Sud. Il invite à dépasser les approches descendantes et prescriptives de la gouvernance sportive pour proposer une conception plus relationnelle, évolutive et contextualisée de l'action publique en matière d'intégrité dans le sport.

À partir d'une analyse ancrée et d'un cadre réflexif, ce chapitre a permis de dépasser les lectures normatives pour mettre en lumière les dynamiques institutionnelles, politiques et sociales qui façonnent concrètement la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. En rendant compte des logiques d'acteurs, des contraintes systémiques et des potentialités de transformation, il engage une réflexion plus large sur les conditions d'adaptabilité des dispositifs internationaux aux contextes institutionnels marqués par la rareté des ressources.

Faute de données comparables et systématiques disponibles sur les autres ONAD africaines, cette étude n'a pas cherché à établir une comparaison interétatique, privilégiant ainsi la profondeur analytique du cas sénégalais. Toutefois, cette limite ouvre une perspective de recherche féconde : un prolongement comparatif entre plusieurs pays du Sud permettrait d'examiner la transférabilité des stratégies identifiées et de mieux comprendre les configurations institutionnelles qui favorisent ou freinent la réduction du policy implementation gap à l'échelle régionale.

Dans cette perspective, il est désormais temps de conclure ce mémoire en revenant sur les principaux apports de la recherche, en discutant les limites, et en formulant des recommandations opérationnelles ainsi que des pistes d'approfondissement scientifique, à la lumière des constats empiriques issus du terrain sénégalais.

CONCLUSION

Ce projet de recherche avait pour objectif d'analyser, de manière critique et contextualisée, dans quelle mesure les solutions identifiées par Read, Skinner et al. (2024) peuvent être adaptées pour renforcer l'efficacité et la durabilité des politiques antidopage dans les pays en développement, où les écarts de ressources, les fragilités institutionnelles et les dynamiques sociopolitiques rendent la transposition directe des standards internationaux particulièrement difficile. Pour ce faire, l'étude s'est appuyée sur le cas du Sénégal, mobilisé comme terrain d'enquête privilégié à travers une étude de cas approfondie (Stake, 1995; Yin, 2018) permettant d'explorer empiriquement les tensions entre normes universelles et pratiques locales de gouvernance antidopage. La réflexion s'est articulée autour de la question suivante : quels sont les principaux défis institutionnels, financiers et socioculturels rencontrés dans la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal, et dans quelle mesure les solutions proposées dans la littérature scientifique, en particulier celle de Read, Skinner et al., (2024) peuvent-elles être adaptées aux spécificités locales pour renforcer leur efficacité et leur durabilité ? Pour y répondre, quatre objectifs spécifiques ont été poursuivis : (1) identifier et analyser les défis institutionnels, financiers et socioculturels qui freinent la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal ; (2) examiner la pertinence des solutions proposées dans la littérature scientifique, en particulier celle de Read, Skinner et al., (2024), dans le contexte des pays du Sud ; (3) évaluer dans quelle mesure ces solutions sont adaptables aux réalités institutionnelles, économiques et culturelles du Sénégal ; et (4)

proposer des pistes de solutions contextualisées afin de renforcer l'efficacité et la durabilité de la gouvernance antidopage au Sénégal.

L'approche méthodologique adoptée, de nature qualitative, inductive et exploratoire s'inscrit dans un paradigme interprétatif, reconnaissant la nécessité de saisir les logiques d'action, les rationalités institutionnelles et les contraintes vécues par les acteurs de terrain (Dumez, 2011 ; Allard-Poesi & Perret, 2014). En combinant une analyse documentaire de sources institutionnelles internes à l'ONAD du Sénégal et l'exploitation secondaire des entrevues semi-dirigées, cette démarche a permis de produire une compréhension située et nuancée des conditions réelles de mise en œuvre des politiques antidopage dans un contexte national marqué par la dépendance financière, le manque de personnel qualifié et l'insuffisance des mécanismes de suivi (Dumez, 2011 ; Allard-Poesi & Perret, 2014).

La recherche s'est articulée autour de quatre chapitres complémentaires, construits pour répondre de manière rigoureuse à la question centrale portant sur l'adaptation des solutions proposées par Read, Skinner et al. (2024) aux contextes des pays du Sud, à partir du cas du Sénégal. Le premier chapitre a posé les fondements conceptuels et théoriques en présentant une revue critique de la littérature sur le dopage, les dispositifs de gouvernance sportive, et les politiques antidopage. Il a permis d'identifier les principaux acteurs institutionnels (AMA, CIO, FSI ONAD) ainsi que les mécanismes normatifs et les défis structurels associés à la standardisation universelle (Chappelet & Van Luijk, 2018 ; Vidar Hanstad & Houlihan, 2015). Le deuxième chapitre a détaillé la stratégie méthodologique mobilisée, en justifiant le choix d'une étude de cas qualitative et exploratoire centrée sur l'ONAD du Sénégal fondée sur l'analyse documentaire et sur des entrevues semi-dirigées

menées auprès d'acteurs clés du dispositif national (Bowen, 2009; Yin, 2018). Le troisième chapitre a présenté les résultats d'une analyse thématique croisée, mettant en lumière six zones de tensions majeures dans la mise en œuvre concrète des politiques antidopage : insuffisance préventive, précarité des ressources, gouvernance institutionnelle limitée, déficit d'évaluation, vulnérabilité des athlètes et faiblesse de la coordination interinstitutionnelle. Enfin, le quatrième chapitre a proposé une interprétation critique de ces résultats à travers le prisme du cadre du « policy implementation gap », en soulignant la nécessité d'un renforcement stratégique des capacités locales, d'une adaptation contextuelle des normes universelle et d'une reconfiguration plus inclusive de la gouvernance antidopage (Gatterer et al., 2020 ; Read et al., 2024).

Ce dernier chapitre propose maintenant de porter un regard réflexif et critique sur l'ensemble du travail accompli. Il s'ouvre sur une discussion des principales limites méthodologiques et épistémologiques de la recherche, puis identifie plusieurs pistes de recherche prometteuses. Enfin, il se conclut par une réflexion personnelle sur les apprentissages scientifiques, professionnels et humains issus de ce parcours.

5.1 Limites de la recherche

Aucune démarche de recherche, aussi rigoureuse soit-elle, ne peut prétendre à l'exhaustivité ou à l'absence de biais. Reconnaître les limites d'une étude n'en diminue pas la valeur scientifique ; au contraire, cet exercice critique permet de situer les résultats dans leur contexte de production, d'en apprécier la portée réelle, et d'identifier les précautions à prendre lors de leur interprétation. Dans cette optique, cette section vise à exposer les principales limites de cette étude, tant sur le plan méthodologique que sur le plan conceptuel.

Trois types de limites seront discutés. La première concerne les contraintes inhérentes au choix d'une étude de cas unique dans un contexte national spécifique, ce qui restreint la transférabilité des résultats. La deuxième limitation a trait aux modalités de collectes de données primaires, qui ont été exploitées de manière secondaire et n'ont pu faire l'objet d'un processus de saturation ou de validation directe par le chercheur. Enfin, une troisième limite touche à l'usage du cadre conceptuel du « policy implementation gap », dont l'opérationnalisation a révélé certaines zones d'ombres théoriques. L'examen de ces limites vise moins à relativiser les apports du mémoire qu'à nourrir une réflexivité scientifique quant aux choix effectués, tout en ouvrant des perspectives d'approfondissement méthodologique pour des recherches futures.

5.1.1. Une étude de cas unique dans un contexte spécifique

L'un des principaux points de vigilance méthodologique de cette recherche tient au choix d'une étude de cas unique centrée sur l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS). Si cette option s'est révélée féconde pour produire une compréhension approfondie, située et nuancée des dynamiques institutionnelles à l'œuvre dans la mise en œuvre des politiques antidopage, elle soulève néanmoins la question de la portée et de la transférabilité des résultats obtenus.

L'approche par étude de cas, telle que définie par Stake (1995) et Yin (2018), permet de documenter des phénomènes dans leur complexité réelle, en prenant en compte les logiques d'acteurs, les cadres institutionnels et les conditions contextuelles (Stake, 1995; Yin, 2018). Elle se justifie pleinement dans le cadre d'une démarche exploratoire qui vise à dégager des régularités empiriques ou à tester la pertinence d'un cadre conceptuel, en

l'occurrence celui du policy implementation gap dans un environnement spécifique. Toutefois, cette stratégie présente une limite épistémologique importante : les résultats qu'elle permet de produire ne peuvent être généralisés à l'ensemble des pays en développement, ni même à l'ensemble des ONAD africaines, en raison de la diversité des configurations institutionnelles, des régimes politiques, des niveaux de ressources et des logiques sectorielles propres à chaque pays.

Dans le cas du Sénégal, plusieurs facteurs de spécificité doivent être soulignés. D'une part, le dispositif antidopage sénégalais est relativement récent et encore en phase de structuration, ce qui influence fortement les dynamiques de gouvernance observées. D'autre part, la centralisation institutionnelle, la dépendance financière à l'égard de l'État et les modalités informelles de collaboration avec les acteurs du sport peuvent différer substantiellement d'autres contextes nationaux, notamment dans des pays où les ONAD bénéficient d'une plus grande autonomie ou de partenariats institutionnels consolidés (Vidar Hanstad & Houlihan, 2015 ; Read et al., 2024).

Ainsi, bien que le cas sénégalais offre une porte d'entrée analytique précieuse pour explorer les tensions entre normes globales et réalités locales, il ne saurait être considéré comme représentatif d'un modèle généralisable. La portée des résultats de cette recherche doit donc être appréhendée avec prudence, en reconnaissant leur ancrage contextuel tout en valorisant leur capacité à inspirer l'étude de situations similaires.

Par ailleurs, bien que la littérature suggère l'intérêt d'une comparaison entre les dispositifs antidopage africains, la présente étude n'a pas retenu cette option méthodologique. L'absence de données publiques homogènes, la diversité des structures nationales et la rareté

des rapports d'évaluation comparables entre ONAD africaines ne permettaient pas de garantir la fiabilité d'une telle analyse. Ce choix vise à préserver la rigueur empirique de la recherche en privilégiant la profondeur analytique du cas sénégalais plutôt qu'une comparaison approximative. Néanmoins, cette limite ouvre une voie de recherche prometteuse : des études comparatives futures, fondées sur des données consolidées et des cas multiples, pourraient permettre d'évaluer la transférabilité des solutions identifiées et d'analyser les variations régionales du policy implementation gap en Afrique subsaharienne. Cette absence de comparaison empirique dans le présent travail ne constitue toutefois pas une fin en soi, mais ouvre au contraire la voie à de futurs approfondissements scientifiques sur les dynamiques régionales de mise en œuvre.

5.1.2. Contraintes liées à la réalisation des entrevues

Bien que les données primaires aient été recueillies directement par le chercheur à travers la conduite de quatre entrevues semi-dirigées, certaines contraintes inhérentes au terrain ont limité la portée du matériau empirique. Les participants rencontrés provenaient de profils variés, incluant des membres du Comité national olympique et sportif sénégalais (CNOSS), de l'Organisation nationale antidopage du Sénégal (ONADS) ainsi que des managers d'équipes sportives professionnelles. Cette diversité a permis de recueillir des points de vue complémentaires sur les défis de gouvernance antidopage, mais elle n'a pu compenser les limites associées au volume et aux conditions d'accès au terrain.

Plusieurs personnes initialement contactées ont décliné l'invitation à participer à la recherche, invoquant la sensibilité du sujet et la confidentialité des informations institutionnelles. D'autres ont fait part d'un manque de disponibilité malgré leur intérêt pour

l'étude. Par ailleurs, aucune possibilité d'entrevue ou de validation subséquente n'a été envisageable, ce qui a restreint les possibilités de clarification ou d'approfondissement de certains propos. Comme le rappellent Paillé et Mucchielli (2021), la possibilité de conduire plusieurs entretiens ou d'assurer un processus itératif de collecte est souvent essentielle pour atteindre une saturation thématique et enrichir l'interprétation qualitative (Paillé & Mucchielli, 2021).

Ainsi, si la qualité des échanges menés a permis d'identifier les tensions structurelles institutionnelles importantes, la faible taille de l'échantillon et l'absence de relance postériori constituent des limites de profondeur d'analyse. Ces contraintes n'invalident pas les résultats obtenus, mais invitent à la prudence dans leur généralisation et soulignent l'intérêt de recherches futures pouvant s'appuyer sur un corpus plus étendu et diversifié.

5.1.3. Un cadre conceptuel partiellement opérationnalisé

L'adoption du cadre conceptuel du policy implementation gap (Read et al., 2024) a permis d'éclairer de manière pertinente les écarts entre les prescriptions normatives internationales et les réalités locales de mise en œuvre. Ce cadre a notamment offert une lentille analytique utile pour interpréter les défis observés dans la gouvernance antidopage au Sénégal, en mettant en lumière les désajustements liés aux ressources, à la coordination institutionnelle ou encore à l'appropriation des normes par les acteurs de terrain.

Cependant, la mise en œuvre empirique de ce cadre est demeurée partielle. L'absence d'une grille d'analyse systématisée traduisant les différentes dimensions de l'écart, qu'elles soient temporelles (délais entre adoption et exécution), organisationnelles (fragmentation des responsabilités) ou politiques (jeux d'acteurs, arbitrages, priorités concurrentes) a limité la

profondeur de certaines interprétations. En ce sens, l'opérationnalisation du cadre aurait gagné à être articulée autour d'indicateurs plus explicites, permettant de structurer l'analyse de façon plus comparative et cumulative par rapport à d'autres recherches mobilisant le même référentiel (Pressman & Wildavsky, 1984 ; Hill & Hupe, 2002).

Ce manque d'instrumentation rigoureuse ne remet pas en cause la validité des constats formulés, mais restreint leur potentiel de généralisation au-delà du cas sénégalais. Il souligne ainsi l'intérêt, pour des travaux futurs, de développer des outils analytiques dérivés du policy implementation gap qui soient mieux arrimés aux spécificités des politiques sportives et antidopage dans les pays en développement, tout en permettant des comparaisons intercontextuelles solides.

En somme, cette section a permis de mettre en lumière les principales limites méthodologiques, empiriques et théoriques de ce mémoire. La spécificité contextuelle du cas sénégalais, l'échantillon restreint d'entrevues, ainsi que l'opérationnalisation incomplète du cadre conceptuel constituent des éléments susceptibles d'influencer la portée des résultats obtenus. Toutefois, loin de constituer des faiblesses invalidantes, ces limites doivent être comprises comme les contours d'une recherche exploratoire ancrée dans un contexte empirique souligné, et guider par une volonté de produire un savoir situé (Paillé & Mucchielli, 2021). Ces observations invitent non seulement à la prudence dans la généralisation des résultats, mais ouvrent également des perspectives de raffinement pour de futurs travaux, notamment en matière de comparaison intercontextuelle, de robustesse méthodologique et de consolidation théorique. C'est dans cette optique que la section

suivante identifie les principales pistes de recherche susceptibles d'enrichir la compréhension des dynamiques de mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays en développement.

5.2. Pistes de recherches futures

Au terme de cette recherche, plusieurs pistes d'approfondissement se dessinent, témoignant de la richesse des données recueillies et des questionnements soulevés par l'analyse. Si l'étude a permis de documenter les écarts entre normes internationales et pratiques locales en matière de lutte antidopage au Sénégal, elle a également mis en évidence certaines zones grises, angles morts ou tensions non entièrement explorées, qui mériteraient de faire l'objet de recherches complémentaires. Ces perspectives s'inscrivent dans une logique de construction progressive des savoirs, en cherchant à raffiner les cadres d'analyse existants, à élargir le spectre des contextes étudiés, et à renforcer les fondements empiriques de la recherche sur les politiques antidopage en Afrique et au-delà. Les propositions qui suivent ne prétendent pas à l'exhaustivité, mais constituent des voies prometteuses pour alimenter de futures recherches, tant sur le plan théorique que pratique.

5.2.1. Comparaison intercontextuelle dans les pays du Sud

Une première orientation de recherche pertinente consisterait à étendre l'étude à d'autres pays du Sud, en particulier en Afrique subsaharienne, afin de procéder à une comparaison intercontextuelle des mécanismes nationaux de mise en œuvre des politiques antidopage. Une telle démarche, fondée sur des études de cas multiples, permettrait non seulement de vérifier la fiabilité des constats formulés dans le cadre du cas sénégalais, mais également d'identifier les régularités et les divergences qui caractérisent les pratiques d'adaptation aux standards internationaux édictés par l'AMA.

En croisant les expériences de plusieurs ONAD, cette perspective comparative offrirait un éclairage renouvelé sur les conditions d'appropriation, de mobilisation des ressources et de coordination institutionnelle dans des contextes sociopolitiques et linguistiques distincts. Plus précisément, une comparaison entre les pays d'Afrique francophones (tels que le Sénégal, la Côte d'Ivoire ou le Burkina Faso) et ceux d'Afrique anglophone (comme le Ghana, Nigéria ou Kenya) serait particulièrement instructive pour explorer l'effet des héritages administratifs, des structures organisationnelles et des cadres réglementaires sur l'efficacité des dispositifs antidopage.

Un tel programme de recherche permettra ainsi d'enrichir les analyses sur les formes différenciées de traduction ou transposition des normes universelles dans les pays du Sud, tout en contribuant à une meilleure compréhension des facteurs de résilience ou de blocage dans les trajectoires de mise en œuvre.

5.2.2. Analyse de la gouvernance multiniveau

Une autre piste de recherche prometteuse réside dans l'approfondissement des dynamiques de gouvernance multiniveaux, en portant une attention particulière aux interactions entre les échelons local, national, régional et international dans la régulation antidopage. Si le présent travail a essentiellement mis l'accent sur l'échelon national à travers l'étude de l'ONAD du Sénégal, une analyse plus étendue permettrait de mieux saisir les tensions, les rapports de pouvoir et les logiques d'ajustement qui traversent les processus de mise en œuvre des normes mondiales.

En s'appuyant sur les rapports théoriques de la régulation conjointe (Van Waarden et al., 2008) ou des formes d'hybridation institutionnelle (de Sardan, 2005 ; Djelic & Sahlin-

Andersson, 2006), il serait possible d'interroger plus finement les modalités par lesquelles les agences nationales s'approprient, négocient, ou contournent les standards imposés par acteurs internationaux tels que l'AMA. Ce type d'analyse permettrait notamment de documenter les jeux de dépendance institutionnelle, les zones d'ambiguïté normative et les arrangements pragmatiques qui façonnent, en pratique, la mise en œuvre des politiques antidopage.

En élargissant l'objet d'étude à d'autres niveaux de gouvernance (par les instances sportives régionales, les ministères, les comités olympiques ou des fédérations nationales), cette approche offrirait un cadre analytique plus systémique, capable de rendre compte des multiples médiations qui influencent la circulation, l'application et la transformation des normes antidopage dans les pays du Sud.

5.2.3 Étude longitudinale sur l'impact des réformes

Enfin, une troisième orientation de recherche pourrait consister à engager des études longitudinales portant sur l'évolution des dispositifs antidopage à la suite des réformes structurelles. Si le présent mémoire s'est attaché à identifier les écarts entre normes et pratiques ainsi qu'à proposer des stratégies d'adaptation, il reste difficile d'évaluer, à court terme, la portée réelle et la durabilité des ajustements institutionnels envisagés. Une analyse rétrospective et prospective, étalée sur plusieurs années, permettrait de mieux cerner les dynamiques de transformation à l'œuvre dans les pratiques de gouvernance et de mise en œuvre.

De telles études offriraient la possibilité d'examiner non seulement l'efficacité formelle des réformes adoptées (en matière de renforcement des capacités, de coordination

ou d'évaluation), mais aussi leur niveau d'appropriation par les acteurs locaux, leur degré de routinisation et leur impact sur les représentations et les comportements en matière d'antidopage. Elles pourraient également mettre en lumière les réversibilités possibles des changements institutionnels, les effets de contexte, ainsi que les tensions persistantes ou émergentes face aux nouvelles configurations normatives.

Ce type de recherche impliquerait le recours à une démarche méthodologique mixte, combinant analyses documentaires, entretiens répétés dans le temps, et données quantitatives sur les indicateurs de performance antidopage. Elle offrirait ainsi un cadre solide pour l'évaluation des politiques publiques dans une perspective de durabilité, en accord avec les exigences actuelles de suivi et de redevabilité des systèmes de gouvernance (Hill & Hupe, 2002).

Les perspectives de recherche présentées dans cette section s'inscrivent dans une logique d'approfondissement et de diversification des connaissances sur la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud. Qu'il s'agisse de comparer plusieurs contextes nationaux, d'analyser les articulations entre les niveaux de gouvernance ou de suivre l'évolution des dispositifs sur le long terme, ces orientations ont en commun de visée une meilleure compréhension des conditions d'effectivité des normes internationales dans des environnements institutionnels souvent fragiles.

Elles soulignent la nécessité d'inscrire la recherche en gouvernance antidopage dans des cadres analytiques à la fois plus ouverts aux réalités locales et plus sensibles aux temporalités du changement organisationnel. Ce faisant, elles contribuent à renforcer l'ancrage empirique et la pertinence théorique des travaux dans ce champ encore peu exploré,

tout en offrant des pistes opérationnelles pour accompagner les ONAD dans leur effort d'adaptation stratégique et consolidation institutionnelle.

5.3. Réflexion finale

Au terme de ce parcours de recherche, plusieurs enseignements fondamentaux émergent, sur le plan scientifique que personnel. Ce mémoire a permis d'interroger la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays du Sud à travers une étude de cas située, relevant que la lutte antidopage ne saurait se réduire à une application uniforme des prescriptions normatives internationales. L'analyse du cas du Sénégalais a montré qu'une transposition mécanique des standards universels, sans prise en compte des contraintes locales, qu'elles soient institutionnelles, matérielles ou culturelles, conduisent à une efficacité limitée et à une légitimité fragilisée des dispositifs.

Cette recherche confirme que l'effectivité d'une politique publique repose autant sur la cohérence de son architecture normative que sur les conditions de sa réception et de sa traduction sur le terrain (Pressman & Wildavsky, 1984 ; Hill & Hupe, 2002). En cela, elle contribue à visibiliser les défis souvent négligés dans les discours internationaux sur l'antidopage, notamment ceux liés à la reconnaissance institutionnelle des ONAD, à la fragmentation des responsabilités, à l'asymétrie d'accès à l'information, et à la précarité des ressources disponibles.

Au-delà de ses apports empiriques, ce mémoire a également constitué un moment de formation intellectuelle et critique. Il a permis au chercheur d'affermir sa posture réflexive face à des problématiques complexes, de développer une sensibilité accrue aux défis de

justice épistémique et d'équité normative, et de renforcer son engagement en faveur d'une gouvernance sportive plus inclusive, plus contextuelle et plus soutenable.

5.4 Recommandations opérationnelles

Les résultats empiriques et la discussion théorique présentés dans ce mémoire mettent en lumière la nécessité d'une approche graduelle, cohérente et contextuellement adaptée pour renforcer la gouvernance antidopage au Sénégal. Au-delà de la conformité réglementaire, l'enjeu consiste à bâtir une gouvernance capable de concilier efficacité institutionnelle, appropriation locale et durabilité des actions. Les recommandations suivantes sont structurées selon un horizon temporel court, moyen et long terme afin d'en favoriser une mise en œuvre progressive et réaliste, en tenant compte des contraintes de ressources et des capacités actuelles de l'ONADS.

5.4.1 Court terme (1 à 2 ans) : consolider les fondations institutionnelles

Les actions prioritaires à court terme visent à renforcer la base organisationnelle de l'ONADS, améliorer la coordination interne et instaurer une culture de suivi-évaluation minimale.

- Mettre en place un dispositif d'évaluation annuel des activités de sensibilisation et de formation, fondé sur des indicateurs simples et mesurables (nombre de sessions, taux de participation, niveau de satisfaction des bénéficiaires).
- Développer un module national de formation pour les éducateurs antidopage, en partenariat avec les universités, les écoles de formation sportive et l'AMA, afin de renforcer les compétences pédagogiques locales.

- Institutionnaliser la reddition de comptes par la production d'un rapport annuel public de l'ONADS, accessible en ligne et diffusé auprès des fédérations et partenaires.
- Moderniser la gestion documentaire à travers la numérisation des archives, des règlements et des rapports, garantissant la conservation et la diffusion des données officielles.

5.4.2 Moyen terme (3 à 5 ans) : structurer la coordination interinstitutionnelle

À moyen terme, les priorités concernent la consolidation des partenariats et la mise en place d'instances de coordination entre acteurs du système sportif.

- Créer un cadre national permanent de concertation regroupant le ministère des Sports, le CNOSS, les fédérations, les clubs et les représentants médicaux pour planifier les interventions et harmoniser les campagnes.
- Établir des partenariats régionaux africains (par exemple avec les ONAD de Côte d'Ivoire, du Ghana, du Maroc ou du Burkina Faso) afin de mutualiser les ressources, partager les formations et renforcer la coopération scientifique et technique.
- Diversifier les sources de financement en explorant les partenariats public-privé, les appuis des organisations régionales (Union africaine, UNESCO) et les contributions des fédérations sportives.
- Impliquer davantage les médias et les institutions académiques dans la vulgarisation et l'éducation antidopage, en développant des campagnes co-construites et adaptées aux publics jeunes et amateurs.

5.4.3 Long terme (5 à 10 ans) : renforcer l'autonomie et la durabilité institutionnelle

À long terme, l'objectif est de consolider une gouvernance antidopage pleinement autonome, durable et reconnue à l'échelle régionale.

- Renforcer l'autonomie institutionnelle et financière de l'ONADS, en clarifiant ses rapports avec la tutelle ministérielle et en inscrivant son budget de fonctionnement dans la loi de finances nationale.
- Créer un Observatoire national ou un Centre régional d'excellence antidopage, chargé de la recherche, de la formation continue et de la coopération entre ONAD africaines.
- Institutionnaliser une culture d'évaluation et d'apprentissage organisationnel, par la mise en place d'un système intégré de suivi-évaluation couvrant l'ensemble des programmes, avec diffusion publique des résultats.
- Professionnaliser les ressources humaines de l'ONADS à travers des parcours de carrière, des formations spécialisées et des partenariats universitaires pour assurer la continuité et la stabilité des compétences.

Ces recommandations ne constituent pas des prescriptions normatives, mais des leviers d'action graduels, ancrés dans la réalité institutionnelle sénégalaise et compatibles avec les standards internationaux de gouvernance sportive. Leur mise en œuvre progressive permettrait d'articuler la consolidation des capacités internes, la coopération régionale et la légitimation sociale des politiques antidopage, conditions indispensables à une gouvernance plus cohérente, inclusive et durable.

Dans cette perspective, la lutte antidopage, pour être réellement durable et équitable, doit être conçue non comme une simple exigence de conformité réglementaire, mais comme

un projet collectif, co-construit avec les acteurs nationaux, fondé sur des alliances institutionnelles solides, et soutenu par des ressources adaptées. Si ce mémoire contribue, de manière modeste, à enrichir les débats et les actions en ce sens, alors l'objectif initial aura été atteint.

RÉFÉRENCES

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. O Aktouf—1992 — Recherche Google. https://www.google.com/search?sca_esv=c311fd178b8510f8&sxsrf=AE3TifM65u-cdMJ0113upg9yQoNpUUTAHw:1753880452661&q=M%C3%A9thodologie+des+sciences+sociales+et+approche+qualitative+des+organisation+O+Aktouf+-+1992+-&nirf=M%C3%A9thodologie+des+sciences+sociales+et+approche+qualitative+des+organisations+AU+Aktouf+-+1992+-&sa=X&ved=2ahUKEwjY0u_q0eSOAxWVHzQIHbFnE54Q8BYoAXoECDQAg&biw=1440&bih=825&dpr=2
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche* (p. 15-47). <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Bacchi, C. (2009). *Analyzing Policy*. Pearson Higher Education AU.
- Barrett, S. M. (2004). Implementation Studies: Time for a Revival? Personal Reflections on 20 Years of Implementation Studies. *Public Administration*, 82(2), 249-262. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00393.x>
- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Organizational Performance. *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2327067>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braithwaite, J., Churrua, K., Long, J. C., Ellis, L. A., & Herkes, J. (2018). When complexity science meets implementation science: A theoretical and empirical analysis of systems change. *BMC Medicine*, 16(1), 63. <https://doi.org/10.1186/s12916-018-1057-z>
- Brandsen, T., & Johnston, K. (2018). Collaborative Governance and the Third Sector: Something Old, Something New. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 311–325). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_16
- Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Manes-Rossi, F. (2018). IPSAS, EPSAS and Other Challenges in European Public Sector Accounting and Auditing. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and*

- Management in Europe* (p. 165–185). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_8
- Casini, L. (2009). *Global Hybrid Public-Private Bodies: The World Anti-Doping Agency (WADA)*. <https://doi.org/10.1163/157237409X477644>
- Chappelet, J.-L. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System: The Governance of World Sport*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203893173>
- Chappelet, J.-L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
- Chappelet, J.-L. (2023). The Governance of the Olympic System: From One to Many Stakeholders. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 783–800.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899767>
- Chappelet, J.-L., & van Luijk, N. (2018). The Institutional Governance of Global Hybrid Bodies: The Case of the World Anti-Doping Agency. In *Hybridity in the Governance and Delivery of Public Services* (Vol. 7, p. 0). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020180000007005>
- Claude, G. (2019). Recherche documentaire : Définition, types, méthodologie et exemple. *Pris de* : <https://www.scribbr.fr/methodologie/la-recherche-documentaire>.
- Cornwall, A. (2008). Unpacking ‘Participation’: Models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), 269–283.
<https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cristofoli, D., Mandell, M., & Meneguzzo, M. (2018). The Public Network Scholarly Community in Europe: Main Characteristics and Future Developments. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 291–310). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_15
- De Sardan, J.-P. O. (2005). Classic ethnology and the socio-anthropology of public spaces New themes and old methods in European African Studies. *Africa spectrum*, 40(3), 485–497.

- Demeslay, J. (2019). Une approche transversale comme outil de comparaison internationale : L'exemple de l'harmonisation de la lutte antidopage dans le sport. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.12262>
- Denzin, N. K. (2002). The interpretive process. *The qualitative researcher's companion*, 349–366.
- Denzin, N. K. (2012). Assumptions of the method. J. Goodwin. *Biographical research Volume one: Biographical research: starting points, debates and approaches*, 63–76.
- Djelic, M.-L., & Sahlin-Andersson, K. (2006). *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge University Press.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*, 13(1), 5–23. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
- Drumaux, A., & Joyce, P. (2018). Leadership in Europe's Public Sector. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 121-139). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_6
- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). *Le Libellio d'AEGIS*, 7 (1, Printemps), 39-52.
- Exner, J. (2023). FIGHT AGAINST DOPING, GOOD GOVERNANCE, AND EDUCATION: WHAT ARE THE ROLES AND RESPONSIBILITIES OF THE CZECH OLYMPIC COMMITTEE? *Sports Law, Policy & Diplomacy Journal*, 1(1), 45–104. <https://doi.org/10.30925/slpdfj.1.1.3>
- Ferlie, E., & Parrado, S. (2018). Strategic Management in Public Services Organizations: Developing a European Perspective. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 101–119). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_5
- Fiege, L., & Zembura, P. (2024, janvier 3). Full article: 'Athletes' participation in the National Anti-Doping Organisations of Germany and Poland: Democratic governance?'. <https://www-tandfonline-com.sbiproxy.uqac.ca/doi/full/10.1080/19406940.2024.2306331>
- Galletta, A., & Cross, W. E. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication* (Vol. 18). NYU press.

- Gatterer, K., Gumpenberger, M., Overbye, M., Streicher, B., Schobersberger, W., & Blank, C. (2020). An evaluation of prevention initiatives by 53 national anti-doping organizations: Achievements and limitations. *Journal of Sport and Health Science*, 9(3), 228–239. <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2019.12.002>
- Gaventa, J., & Barrett, G. (2012). Mapping the Outcomes of Citizen Engagement. *World Development*, 40(12), 2399–2410. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.014>
- Gerring, J. (2007). Is there a (viable) crucial-case method? *Comparative political studies*, 40(3), 231–253.
- Gray, S. (2019). Achieving compliance with the World Anti-Doping Code: Learning from the implementation of another international agreement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 247–260. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1550798>
- Grindle, M. S. (2004). Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance*, 17(4), 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : Éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31(1), 160-181. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0160>
- Hanstad, D. V., Skille, E. Å., & Loland, S. (2010). Harmonization of anti-doping work: Myth or reality? *Sport in Society*, 13(3), 418–430. <https://doi.org/10.1080/17430431003588036>
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. SAGE.
- Hollweck, T. (2015). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108–110.
- Houlihan, B. (2002). *Dying to Win: Doping in Sport and the Development of Anti-doping Policy*. Council of Europe.
- Houlihan, B. (2014). *The Government and Politics of Sport (RLE Sports Studies)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773292>
- Houlihan, B., & Vidar Hanstad, D. (2019). The effectiveness of the World Anti-Doping Agency: Developing a framework for analysis. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 203–217. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1534257>

- Houlihan, B., Vidar Hanstad, D., Loland, S., & Waddington, I. (2019). The World Anti-Doping Agency at 20: Progress and challenges. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 193–201. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1617765>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Leisink, P., & Knies, E. (2018). Public Personnel Reforms and Public Sector HRM in Europe. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 243–259). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_12
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy, 30th Anniversary Edition: Dilemmas of the Individual in Public Service*. Russell Sage Foundation.
- Macaulay, M. (2018). Ethics and Integrity. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 279–289). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_14
- Malcourant, E., Vas, A., & Zintz, T. (2015). World Anti-Doping Agency: A meta-organisational perspective. *Sport, Business and Management*, 5(5), 451–471. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2015-0012>
- Matthew B, M., & A Michael, H. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage Pub.
- McCarthy-Cotter, L.-M., & Flinders, M. (2018). Accountability in Liberal Democratic, Parliamentary Systems. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 187–206). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_9
- Miah, A. (2002). Governance, harmonisation, & genetics: The world anti-doping agency & its European connections. *European Sport Management Quarterly*, 2(4), 350–369. <https://doi.org/10.1080/16184740208721933>
- Miah, A., & Rich, E. (2006). Genetic tests for ability?: Talent identification and the value of an open future. *Sport, Education and Society*, 11(3), 259–273. <https://doi.org/10.1080/13573320600813432>
- Miller, F. A., & Alvarado, K. (2005). Incorporating documents into qualitative nursing research. *Journal of nursing scholarship*, 37(4), 348–353.

- Miller, S. (2013). Good governance and anti-doping policy: An international federation view. In *Anti-doping: Policy and Governance*. Routledge.
- Morente-Sánchez, J., & Zabala, M. (2013). Doping in Sport: A Review of Elite Athletes' Attitudes, Beliefs, and Knowledge. *Sports Medicine*, 43(6), 395-411. <https://doi.org/10.1007/s40279-013-0037-x>
- Ömercioğlu, M., & Erman, A. (2023). A Qualitative Perspective on Anti-Doping: Mixed Methods Research. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.54141/psbd.1369874>
- Ongaro, E., van Thiel, S., Massey, A., Pierre, J., & Wollmann, H. (2018). Public Administration and Public Management Research in Europe: Traditions and Trends. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 11–39). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_2
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd.* Armand Colin.
- Pappa, E., & Kennedy, E. (2013). «It was my thought... he made it a reality»: Normalisation and responsibility in athletes' accounts of performance-enhancing drug use. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(3), 277–294. <https://doi.org/10.1177/1012690212442116>
- Peters, B. G., Pierre, J., & King, D. S. (2005). The Politics of Path Dependency: Political Conflict in Historical Institutionalism. *The Journal of Politics*, 67(4), 1275–1300. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2005.00360.x>
- Pierre, J., & Peters, B. (2005). *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*. Springer.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation* (Vol. 708). Univ of California Press.
- Read, D., Skinner, J., Lock, D., & Smith, A. C. T. (2021). *WADA, the World Anti-Doping Agency: A Multi-Level Legitimacy Analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003084297>

- Read, D., Skinner, J., Smith, A. C., Lock, D., & Stanic, M. (2024). The challenges of harmonising anti-doping policy implementation. *Sport Management Review*, 27(3), 365–386. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2288713>
- Ruwuya, J., Juma, B. O., & Woolf, J. (2022). Challenges associated with implementing anti-doping policy and programs in Africa. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 966559. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.966559>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*.
- Saliterer, I., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2018). Public Budgets and Budgeting in Europe: State of the Art and Future Challenges. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 141–163). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_7
- Stake, R. (1995). Case study research. *Cham: Springer*.
- Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*.
- Strittmatter, A.-M., Fahlén, J., & Houlihan, B. (2022). *Stakeholder analysis and sport organisations*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Strittmatter, Fahlén et al. 2022 – Recherche Google. (s. d.). Consulté 30 juillet 2025, à l'adresse
https://www.google.com/search?q=Strittmatter%2C+Fahl%2C%2Fet+al.+2022&oeq=Strittmatter%2C+Fahl%2C%2Fet+al.+2022&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiABBiiBDIHCAEQABjvBTIGCAQQRrg80gEIMTMxNWowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Thibault, L., Kihl, L., & Kathy Babiak, K. (2010, novembre 25). *Full article: Democratisation and governance in international sport: Addressing issues with athlete involvement in organisational policy*. <https://www-tandfonline-com.sbioproxy.uqac.ca/doi/full/10.1080/19406940.2010.507211>
- Thietart, R.-A. (2025). *Méthodes de recherche en management—5e éd.* Dunod.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Tracy, S. J. (2024). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.

- Van de Walle, S. (2018). Explaining Citizen Satisfaction and Dissatisfaction with Public Services. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 227–241). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_11
- Van Dooren, W., & Hoffmann, C. (2018). Performance Management in Europe: An Idea Whose Time Has Come and Gone? In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 207–225). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_10
- Van Waarden, F., Graz, J.-C., & Nölke, A. (2008). Where to find a “demos” for controlling global risk regulators. *Transnational private governance and its limits*, ed. JC Graz, and A. Nölke, 84–97.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 261–278). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- Verhoest, K. (2018). Agencification in Europe. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Éds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (p. 327–346). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_17
- Verschuuren, P. (2023). Integrity Washing? The Implementation of Reporting Mechanisms by International Sports Organisations. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 651–673. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1882204>
- Vidar Hanstad, D., & Houlihan, B. (2015). Strengthening global anti-doping policy through bilateral collaboration: The example of Norway and China. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 587–604. <https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1014394>
- Viret, M. (2016). Standardisation in Anti-doping – Science versus Evidentiary Pragmatism. In M. Viret (Ed.), *Evidence in Anti-doping at the Intersection of Science & Law* (p. 437–542). T. M. C. Asser Press. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-084-8_7
- Wagner, U., & Pedersen, K. M. (2014). The IOC and the doping issue – An institutional discursive approach to organisational identity construction. *Sport Management Review*, 17(2), 160–173. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.05.001>
- World Drug Report 2013*. (s. d.). United Nations: Office on Drugs and Crime. Consulté 1 août 2025, à l’adresse <http://www.unodc.org/unodc/en/scientists/world-drug-report-2013.html>

- Yang, K., Dimeo, P., & Winand, M. (2022). Anti-doping in China: An analysis of the policy implementation processes through stakeholders' perspectives. *Sport Management Review*, 25(2), 360–381.
<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1917247>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.

ANNEXE A

CERTIFICAT ÉTHIQUE

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est : 2025-2040

ANNEXE B

COURRIEL DE COLLABORATION AVEC L'ONAD DU SÉNÉGAL



Saguenay, le 25 octobre 2024

À : Madame la Secrétaire générale de l'ONAD Sénégal

Objet : Demande de collaboration avec l'ONAD Sénégal dans le cadre d'un mémoire de recherche.

Madame,

Nous avons l'honneur de vous solliciter dans le cadre du projet de recherche menée par Monsieur Komlan Mawuli ADJE, étudiant à la Maîtrise en gestion des organisations (3755) dans notre l'université, sous la supervision de Madame Émilie Bourdages et de Monsieur Julien Bousquet, professeur.e.s de Marketing au département des sciences économiques et administratives de notre université. Ce travail de mémoire vise à évaluer et à adapter des solutions pratiques pour garantir l'efficacité et la durabilité des politiques antidopage dans les pays en développement, avec un accent particulier sur le Sénégal.

L'étude prend appui sur des recherches antérieures, notamment celle de Read, D., Skinner, J., Smith, A. C. T., Lock, D., & Stanic, M. (2024), qui ont identifié plusieurs défis et solutions pour la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays en développement. Cependant, ces solutions n'ont pas encore été testées dans le contexte des pays en développement, où les réalités socio-économiques et institutionnelles sont plus complexes. Notre étude a donc pour objectif d'adapter et de valider ces solutions dans des pays tels que le Sénégal, afin de

proposer des recommandations pratiques et applicables pour renforcer les politiques antidopage.

Dans cette optique, nous souhaitons établir une collaboration avec l'ONAD Sénégal et accéder aux documents suivants afin d'approfondir notre étude :

- L'arrêté de création stipulant la création et l'historique de l'ONAD
- Les rapports ou toutes documentations stratégiques des dix dernières années concernant les activités de l'ONAD ;
- Toute autre documentation utile à la compréhension de l'évolution des politiques antidopage au Sénégal.

Les résultats de cette recherche permettront non seulement d'enrichir le débat académique, mais aussi de proposer des recommandations concrètes pour soutenir l'ONAD dans sa mission.

Nous vous assurons que tous les documents mis à disposition seront traités de manière confidentielle et exclusivement dans le cadre de ce mémoire. Conformément aux règles d'éthique, ces documents seront détruits après la fin du projet.

Nous espérons vivement pouvoir collaborer avec l'ONAD et vous remercions pour l'attention que vous porterez à notre demande. Nous restons à votre disposition pour discuter des modalités de cette collaboration et pour toute information complémentaire.

Veuillez agréer, Madame la Secrétaire générale, l'expression de nos salutations distinguées.

Komlan Mawuli Adje

Komlan Mawuli Adje — Chercheur principal

Étudiant à la maîtrise en gestion des organisations

Département des sciences économiques et administratives

Université du Québec à Chicoutimi

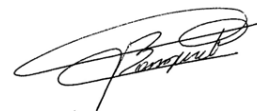


Émilie Bourdages, Ph. D.

Professeure en marketing

Université du Québec à Chicoutimi

Directrice de recherche



Julien Bousquet, Ph. D.

Professeur titulaire en marketing

Université du Québec à Chicoutimi

Co-directeur de recherche

ANNEXE C

AFFICHE TYPE : RECHERCHE DE PARTICIPANTS



PARTICIPANT(E)S RECHERCHÉ(E)S

TITRE DU PROJET : Gouvernance du sport et lutte antidopage

RESPONSABLE(S) DU PROJET : Komlan Mawuli ADJE

Département des sciences économiques et administratives

Étudiant en maîtrise en gestion des organisations (3755)

kmadje@etu.uqac.ca

Je suis présentement à la recherche de professionnels du sport intéressés pour participer à une étude portant sur la gouvernance du sport et la lutte antidopage. Plus précisément, la participation à ce projet de recherche consiste à donner une entrevue individuelle d'environ soixante minutes qui sera réalisée en visioconférence. Les entretiens permettront de comprendre les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre des politiques antidopage au Sénégal. Les résultats permettront de formuler des recommandations concrètes pour améliorer les politiques et les programmes antidopage.

Pour participer à cette recherche, vous devez respecter un des critères d'inclusion qui suivent :

- Être membre du personnel de l'ONAD Sénégal
- Être enseignant-chercheur dans le management du sport au Sénégal
- Être manager d'athlète au Sénégal.

Si vous êtes intéressé.e à participer à cette étude ou si vous avez des questions, veuillez contacter le responsable de l'étude

- Par courriel : kmadje@etu.uqac.ca

Nous vous remercions de l'intérêt que vous portez à la recherche et espérons vous compter parmi nos participant(e)s !

ANNEXE D



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION

1 TITRE DU PROJET : Gouvernance du sport et la lutte antidopage

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Komlan Mawuli ADJE
Département des sciences économiques et administratives
Étudiant en maîtrise en gestion des organisations (3755)
kmadje@etu.uqac.ca

2.2 Direction de recherche

Direction : Émilie Bourdages, Ph. D.
Professeure en marketing
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

Codirection : Julien Bousquet, Ph. D.
Professeur titulaire
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

3 Financement

Ce projet n'est pas financé.

4 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair lors de votre

entrevue avec un membre de l'équipe de recherche. Ce dernier prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre consentement verbal sera recueilli et retranscrit dans le verbatim de l'entrevue.

5 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

5.1 Description du projet de recherche

Le défi de l'adaptation des politiques antidopage aux réalités des pays en développement : Le sport, en tant que vecteur de valeurs universelles, telles que l'équité, le respect et l'excellence, joue un rôle crucial dans le développement humain et social. Cependant, le fléau du dopage menace l'intégrité du sport et la santé des athlètes, en particulier dans les pays en développement. Ces pays font face à des défis spécifiques dans la mise en œuvre de politiques antidopage efficaces et durables, en raison de disparités de ressources, de différences culturelles et juridiques, ainsi que de problèmes de gouvernance. La littérature scientifique propose un éventail de solutions pour relever ces défis, allant du renforcement des capacités institutionnelles à l'éducation des athlètes et du public. Toutefois, ces solutions restent souvent théoriques et peinent à être traduites en actions concrètes sur le terrain, en particulier dans les contextes complexes et variés des pays en développement. Cette inadéquation entre les solutions proposées et leur mise en œuvre effective crée un « policy implementation gap », un écart entre la théorie et la pratique qui compromet l'efficacité de la lutte antidopage dans ces pays. Il est donc essentiel d'explorer les moyens d'adapter ces solutions aux réalités spécifiques de chaque contexte, afin de garantir leur succès et leur pérennité. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche, qui vise à répondre à la question suivante : comment adapter les solutions identifiées dans la littérature pour garantir l'efficacité et la durabilité des politiques antidopage dans les pays en développement ?

5.2 Objectif(s) spécifique(s)

Cette recherche, de nature exploratoire, vise à atteindre les objectifs suivants :

Comprendre en profondeur les défis spécifiques à la mise en œuvre des politiques antidopage dans les pays en développement, en prenant en compte les réalités socio-économiques, culturelles et institutionnelles. Évaluer l'applicabilité et l'efficacité des solutions proposées dans la littérature pour relever ces défis, en les confrontant aux réalités du terrain. Identifier les adaptations nécessaires pour garantir le succès et la durabilité de ces solutions dans les pays en développement, en tenant compte des spécificités de chaque contexte. Formuler des recommandations concrètes et opérationnelles pour renforcer les capacités des pays en développement à mettre en œuvre des politiques antidopage efficaces et durables.

5.3 Déroulement

Pour participer à la présente étude, vous devrez prendre part à un entretien individuel qui se déroulera en ligne. Lors de cet entretien, nous discuterons de votre expérience et des programmes et politiques antidopage au Sénégal ainsi que les défis rencontrés dans la mise en œuvre de ses politiques. L'entretien durera environ 60 minutes et sera enregistré pour permettre une analyse approfondie. Seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Vos réponses seront dépersonnalisées et traitées de manière confidentielle afin de garantir la protection de vos informations personnelles.

6 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, cependant, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances scientifiques dans ce domaine. Par ailleurs, le projet de recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le répondant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire.

7 CONFIDENTIALITÉ, DIFFUSION ET CONSERVATION

7.1 Confidentialité

Soyez assuré que toutes les informations recueillies dans le cadre de cette recherche seront confidentielles et ne pourront en aucun temps permettre à des personnes extérieures à la recherche de vous identifier, vous ou vos proches.

Seul le chercheur responsable aura accès aux données non traitées et aux renseignements du participant. Pendant la collecte des données, un code non lié à l'identité du participant lui sera attribué et sera utilisé sur tous les documents liés à la recherche. Au moment de l'analyse des données, la liste des codes sera détruite pour que les données soient anonymisées.

Si l'entrevue est réalisée via la plateforme Zoom, seul le format audio des entrevues enregistrées sera conservé pour le traitement des données. Les autres formats seront immédiatement supprimés suite au téléchargement. Les fichiers audios seront transférés sur un lecteur Flash USB avant d'être supprimés de l'environnement Zoom. L'enregistrement audio sera supprimé sur le lecteur Flash USB une fois le traitement des données complété.

Seul le chercheur responsable du projet aura accès au lecteur (conservé à domicile). Finalement, le contenu du lecteur sera protégé à l'aide d'un mot de passe.

7.2 Diffusion

Les résultats de cette recherche seront accessibles, après l'acceptation du mémoire de maîtrise, à partir du dépôt institutionnel de l'UQAC nommé Constellation

(<https://constellation.uqac.ca/view>). Ils pourront également faire l'objet d'articles ou de communications scientifiques, professionnels ou vulgarisés pour le grand public. Nous garantissons que, en cas de publication, aucune information ne permettra d'identifier les participants. Vous pourrez également recevoir un résumé des conclusions de l'étude si vous le souhaitez. Pour cela, vous pouvez en faire la demande à le chercheur par courriel à l'adresse suivante : kmadje@etu.uqac.ca.

7.3 Conservation

Les renseignements et les données seront conservés dans un système sécurisé situé dans les archives de l'UQAC. Ils seront conservés pendant un minimum de 7 ans, conformément aux normes en vigueur. À l'expiration de cette période, les données seront détruites de manière sécurisée, en respectant les règles et procédures en vigueur pour assurer leur confidentialité.

8 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. Comme les données recueillies seront anonymisées (et qu'il sera impossible de vous associer aux informations partagées une fois l'analyse des données commencée), le retrait des données devra se faire en amont, durant l'entrevue ou quelques jours suivant l'entrevue.

Le participant pourra consulter la transcription de son entrevue s'il en fait la demande par courriel au chercheur responsable avant le début de l'analyse (moment où les données seront anonymisées). La transcription sera envoyée en lecture seule par Google drive. Le participant pourra faire une rétroaction par courriel dans les 48 heures suivantes.

9 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte.

10 PERSONNES-RESSOURCES

Le chercheur responsable : kmadje@etu.uqac.ca

La direction de recherche : 418-545-5011, poste 4208 ou emilie_bourdages@uqac.ca

La codirection de recherche : 1-418-545-5011 poste 5664 ou jbousque@uqac.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche : 418-545-5011 poste 4704 ou la ligne sans frais 1-800-463-9880 poste 4704 ou cer@uqac.ca.

11 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

- ☐ Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer de la recherche en tout temps, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Toutefois l'analyse des données amorcées, et que les données seront anonymisées, il ne sera plus possible de se retirer. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Dans le cadre du projet intitulé *Gouvernance du sport et la lutte antidopage*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.

Nom et signature du participant

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au participant à la recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué au participant dans les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'il a posées et lui avoir clairement indiqué qu'il pouvait mettre un terme à sa participation avant, pendant ou juste après l'entrevue, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant à cette recherche.

Nom et signature de la chercheuse responsable du projet de recherche

Date

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXE E

GRILLES D'ENTREVUE INDIVIDUALISÉES

Tout d'abord, je tiens à vous remercier à nouveau de bien vouloir participer à cette étude. Les informations que vous allez nous transmettre durant cette entrevue vont nous permettre de répondre à des questions ouvertes sur votre expérience et vos points de vue concernant la lutte antidopage au Sénégal. L'entrevue se déroulera sous forme de discussion ; vous pouvez donc sans problème déborder des thèmes suggérés pour m'apporter toute information complémentaire que vous jugez pertinente.

L'entretien devrait durer au maximum 1 h, et sera divisé en trois et/ou quatre thèmes.

Avez-vous des questions ? Pouvons-nous commencer ?

1. Personnel de l'ONAD du Sénégal et/ou membres du comité olympique sénégalais

Questions
<p style="text-align: center;">Politiques et programmes</p> <p>Décrivez les principales politiques antidopage mises en place au Sénégal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les forces et les faiblesses de ces politiques ? - Comment l'ONAD du Sénégal met-elle en œuvre ces politiques sur le terrain ? - Quels sont les principaux obstacles rencontrés dans la mise en œuvre ? - Quelles sont les ressources (humaines, financières, matérielles) allouées à la lutte antidopage au Sénégal ? - Ces ressources sont-elles suffisantes ? Comment pourraient-elles être améliorées ?
<p style="text-align: center;">Solutions et adaptation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, quelles solutions pourraient améliorer l'efficacité des politiques antidopage au Sénégal ? - Quelles solutions sont les plus réalistes et faciles à mettre en œuvre au Sénégal ? - Comment ces solutions peuvent-elles être adaptées aux réalités socio-économiques et culturelles du Sénégal ? - Quels sont les obstacles potentiels à la mise en œuvre de ces solutions ? - L'ONAD a-t-elle mis en place des initiatives spécifiques pour sensibiliser les athlètes et le grand public au dopage ? - Comment ces initiatives sont-elles évaluées ?
<p style="text-align: center;">Collaboration et engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment la collaboration entre l'ONAD, les fédérations sportives, le gouvernement et les autres acteurs est-elle organisée au Sénégal ? - Y a-t-il des exemples de collaborations réussies ? - Y a-t-il des exemples de collaborations réussies ? - Quels sont les indicateurs clés qui permettraient de suivre l'évolution de la lutte antidopage au Sénégal ?

2. Enseignant-chercheur en management du sport au Sénégal

Questions
<p>Connaissance et perception</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment définiriez-vous le dopage dans le contexte du sport de haut niveau ? - Quelles sont les différentes formes de dopage ? - Quelles sont les principales conséquences du dopage sur le plan sportif, éthique et social ? - Pouvez-vous donner des exemples concrets de l'impact du dopage sur le sport ?
<p>Politiques et programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment les théories du management du sport peuvent-elles contribuer à une meilleure mise en œuvre des politiques antidopage ? - Pouvez-vous citer des exemples de modèles de management efficaces dans la lutte antidopage ? - Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les pays en développement dans la mise en œuvre des politiques antidopage ? - Quelles sont les solutions proposées par la littérature pour surmonter ces difficultés ?
<p>Solutions et adaptation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment évaluez-vous la faisabilité des solutions proposées par la littérature (ex. : Read et al., 2024) dans le contexte des pays en développement ? - Quelles solutions alternatives pourraient être envisagées ? - Comment les programmes de formation antidopage peuvent-ils être adaptés pour atteindre différents publics (athlètes, entraîneurs, managers) ? - Quels sont les outils et les supports de formation les plus efficaces ?
<p>Collaboration et engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment les différents acteurs (ONAD, fédérations, gouvernement, universités) peuvent-ils collaborer pour renforcer la lutte antidopage ? - Quels sont les freins à la collaboration et comment les surmonter ? - Comment mesurer l'impact des solutions antidopage sur le long terme ? - Quels sont les facteurs clés de succès pour une lutte antidopage efficace ?

3. Manager d'athlètes

Questions
<p>Connaissance et perception</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment vos athlètes perçoivent-ils le dopage et ses conséquences ? - Avez-vous déjà discuté de dopage avec vos athlètes ? - Selon vous, quelles sont les principales pressions qui peuvent pousser les athlètes à se doper ? - Comment ces pressions peuvent-elles être atténuées ?
<p>Politiques et programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vos athlètes connaissent-ils les règles antidopage et les conséquences d'une violation ? - Comment les athlètes sont-ils informés sur les règles antidopage ? - Avez-vous déjà été confronté à des situations de dopage dans votre travail avec les athlètes ? - Comment avez-vous réagi face à ces situations ?
<p>Solutions et adaptation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que pensez-vous des programmes de formation antidopage existants ? Sont-ils adaptés aux besoins des athlètes ? - Comment ces programmes pourraient-ils être améliorés ? - Selon vous, quelles solutions concrètes pourraient aider les athlètes à résister à la tentation du dopage ? - Quel rôle les managers peuvent-ils jouer dans la prévention du dopage ?
<p>Collaboration et engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment les athlètes peuvent-ils contribuer activement à la lutte contre le dopage ? - Connaissez-vous des exemples d'athlètes engagés dans la lutte antidopage ? - Comment la collaboration entre les managers, les entraîneurs et les ONAD pourrait-elle être renforcée pour mieux protéger les athlètes ? - Quels sont les obstacles à la collaboration et comment les surmonter ?

J'ai posé toutes mes questions. Pensez-vous à d'autres éléments que vous aimeriez aborder ?

L'entrevue est terminée.

Je vous remercie beaucoup pour votre temps.

ANNEXE F

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CODIFICATIONS THÉMATIQUES ISSUES DE L'ANALYSE QUALITATIVE AVEC NVIVO

Tableau de codification — Documents ONADS

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Planification de 75 contrôles hors compétition	Contrôles antidopage	Politiques antidopage
Demande de mise à disposition de bourses de recherche	Recherche et innovation	
Valeur de l'esprit sportif : respect, honnêteté, franc jeu	Valeurs éthiques du sport	
Tout sportif est responsable de ce qu'il consomme	Responsabilité individuelle	
Violation des règles antidopage par possession	Violation des règles antidopage	
Formation des agents de contrôle antidopage	Formation et professionnalisation	
Sensibiliser les journalistes, pharmaciens, militaires	Éducation ciblée	
Promouvoir un environnement sans dopage	Vision stratégique	
Acquisition de personnels permanents	Ressources disponibles	Ressources disponibles
Sessions de sensibilisation pour sportifs et personnel d'encadrement	Initiatives de sensibilisation	Compréhension et perceptions des règles antidopage
ONADS doit être reconnue comme structure nationale	Reconnaissance institutionnelle	

Tableau de codification — entrevues semi-dirigées

CODE IN VIVO	CODE AXIAL	CATÉGORIE
Pas assez sensibilisés	Perception du dopage	Politiques antidopage
Un fléau		
Acte de tricherie		
Jamais confronté	Expérience du dopage	
Un cas au marathon		
Je réagirais avec fermeté		
Je ne suis pas au courant	Programmes antidopage	
Structures éloignées des acteurs		
Recyclage annuel		
Former les athlètes	Rôle des managers	
Élargir la cellule antidopage		
Relais de proximité		
Manque de soutien	Obstacles	
Réticence des dirigeants		
Incompréhension		
Ériger l’ONAD en agence	Solutions proposées	
Soutien du ministère		
Sensibilisation sur réseaux		
Nombre de contrôles	Indicateurs	
Statistiques réseau sociaux		
Moins de cas positifs		
Que des bénévoles	Ressources disponibles	Ressources disponibles

Subventions dérisoires	Ressources disponibles	
Manque de matériel		
Une minorité connaît les règles	Connaissance des règles	Compréhension et perceptions des règles antidopage
Information informelle		
ONAD tente, mais peu relayé		
Plateaux télé	Sensibilisation	
Grands événements		
Développement numérique		
Pression du résultat	Pressions subies	Pressions et vulnérabilité des athlètes
Appât du gain		
Rêve		
Difficultés à pratiquer le sport		
Séances de sensibilisation aux fédérations	Collaboration	Gouvernance et collaboration interinstitutionnelle
ONAD invité aux activités		

Le processus de codification présenté dans ce tableau repose sur une logique inductive, issue directement des données empiriques. Toutefois, les dimensions du « policy implementation gap » proposées par Read et al., (2024) ont été mobilisées a posteriori comme un repère interprétatif. Elles n'ont pas donc servi de catégories de codage, mais ont permis de mettre en perspective les résultats empiriques lors de la phase d'analyse et de discussion.